90 NGÀY ĐẦU TIÊN LÀM SẾP

NHỮNG CHIẾN LƯỢC THEN CHỐT MANG LẠI THÀNH CÔNG CHO NHÀ LÃNH ĐẠO Ở MỌI CẤP ĐỘ

Michael Watkins

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

MICHAEL WATKINS

90 NGÀY ĐẦU TIÊN LÀM SẾP

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG – XÃ HỘI

LỘ TRÌNH ĐỂ TRỞ THÀNH NHÀ LÃNH ĐẠO GIỎI

Đối với các giám đốc, các nhà quản lý, hay đơn giản chỉ là trưởng phòng, trưởng nhóm – những người có thể gọi chung là các nhà lãnh đạo, những ngày đầu mới nhậm chức thường là giai đoạn khó khăn nhất. Khác với suy nghĩ thông thường cho rằng được thăng chức thật thích thú và dễ dàng, thực tế đã chứng tỏ rằng đây là thời kỳ khó khăn nhất khi những nhà lãnh đạo phải đương đầu với nhiều thách thức mới, thậm chí gặp nhiều áp lực khi phải xử lý những tình huống phức tạp mà họ chưa từng gặp phải trước đây, phải điều hành những con người mới, trong một môi trường làm việc mới, khác biệt nhiều so với môi trường và cách thức làm việc họ từng quen thuộc trước đây.

Quan niệm cũ cho rằng cứ làm chuyên viên giỏi hay phụ trách bộ phận giỏi là có thể trở thành giám đốc hay nhà lãnh đạo giỏi, nhưng thực tế, có rất nhiều người như vậy đã thất bại trong vai trò lãnh đạo. Những thành công trước đây, trình độ chuyên môn cao hay năng lực quản lý bộ phận xuất sắc chưa đủ để đảm bảo thành công trên cương vị mới. Những nghiên cứu và thực tiễn đều chứng minh rằng sự thành công hay thất bại của một nhà lãnh đạo hầu như sẽ được quyết định trong 90 ngày nhậm chức đầu tiên.

Cuốn cẩm nang 90 ngày đầu tiên làm sếp của Michael Watkins, được Trường Kinh doanh Harvard xuất bản năm 2003 đã vạch ra một lộ trình hành động trong giai đoạn mới nhậm chức.

Để giúp các nhà lãnh đạo phân tích tình hình, lập ra chiến lược chuyển giao, đảm nhiệm tốt chức vụ và nhanh chóng đạt thành công, những ví dụ thực tiễn trong sách giúp người đọc biết cách tìm hiểu về công ty mới, cách xây dựng nhóm làm việc, cách tạo lập nhóm và xây dựng những nền tảng cho các mục tiêu dài hạn.

Ngoài ra, Watkins còn hướng dẫn các nhà lãnh đạo mới cách tránh những sai lầm thường gặp trong thời kỳ nhạy cảm và căng thẳng này.

Cuốn sách này không chỉ dành cho các giám đốc hay nhân viên cấp quản lý mà còn dành cho tất cả mọi người, cho các giám đốc kỹ thuật, quản lý dự án, đốc công và cho mọi nhà lãnh đạo mới đang trong thời kỳ chuyển giao từ cấp bậc này lên cấp bậc khác. Cuốn sách trình bày mười chiến lược giúp các nhà lãnh đạo nhanh chóng thành công bao gồm:

1. THÚC ĐẨY BẢN THÂN THÍCH NGHI VỚI CHỨC VỤ VÀ MÔI TRƯỜNG MỚI. Các nhà lãnh đạo cần dẹp bỏ lối suy nghĩ và cách làm việc trong vị trí cũ để đảm nhiệm vai trò mới. Những gì từng giúp họ thành công trước đây chưa chắc đã hữu ích ở cương vị mới. Họ sẽ thất bại nếu chỉ tiếp tục sử dụng những kỹ năng và phương pháp quen thuộc mà không tìm ra được biện pháp và chiến lược mới.

2. LUÔN TÌM TÒI HỌC HỎI**.** Tìm hiểu về công ty, về nhân sự, về lĩnh vực hoạt động kinh doanh và tất cả những gì về công ty mới càng nhanh càng tốt. Nhà lãnh đạo phải tìm hiểu thị trường, sản phẩm, công nghệ, hệ thống, cơ cấu và cả văn hóa lẫn chính trị của công ty và ngành. Những kiến thức này rất quan trọng cho sự nghiệp của họ, giúp họ xác định chiến lược đúng đắn và phong cách lãnh đạo phù hợp.

3. LỰA CHỌN CHIẾN LƯỢC PHÙ HỢP. Không có một quy tắc nhất định nào để thành công trong giai đoạn chuyển giao, nhưng cơ bản có bốn tình huống mà các nhà lãnh đạo thường gặp: (i) khởi đầu; (ii) xoay chuyển, (iii) tổ chức lại và (iv) duy trì thành công. Mỗi giai đoạn có những đặc trưng riêng nên nhà lãnh đạo cần xác định chính xác tình huống mình phải đương đầu để xây dựng kế hoạch hoạt động phù hợp.

4. GIÀNH ĐƯỢC THẮNG LỢI BƯỚC ĐẦU**.** Sớm có thành công sẽ giúp nhà lãnh đạo lấy được lòng tin của mọi người. Những thắng lợi bước đầu là động lực giúp họ và nhân viên làm việc, là tấm gương thúc đẩy mọi người, đồng thời cũng giúp họ tự tin hơn trong công việc.

5. ĐÀM PHÁN VÀ XÂY DỰNG CÁC MỐI QUAN HỆ. Nhà lãnh đạo cần tìm cách xây dựng mối quan hệ cá nhân thân thiện, hiệu quả với người phụ trách mình. Nhà lãnh đạo cần thảo luận với người phụ trách mình cũng như nhân viên mình phụ trách về tình

huống, những kỳ vọng, phong cách làm việc, các nguồn lực, và nhu cầu phát triển cá nhân của mỗi người. Những buổi nói chuyện này sẽ giúp họ thống nhất định hướng và cách thức làm việc.

6. TẠO DỰNG SỰ ĐOÀN KẾT TRONG TỔ CHỨC. Càng lên cao, vai trò của nhà lãnh đạo trong công ty càng quan trọng. Nhà lãnh đạo cần xây dựng môi trường làm việc tốt, tạo dựng sự đoàn kết trong công ty và thống nhất định hướng chiến lược và phương pháp làm việc của từng bộ phận với định hướng, chiến lược chung của công ty.

7. XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC**.** Nhóm làm việc hiệu quả có vai trò sống còn trong sự thành công của nhà lãnh đạo. Kinh nghiệm cho thấy nhà lãnh đạo cần có những quyết định cứng rắn về nhân sự, không được phép nể nang, nhân nhượng nếu muốn thành công.

8. THIẾT LẬP LIÊN MINH**.** Thành công của nhà lãnh đạo không chỉ dựa vào năng lực và tài trí của từng cá nhân hay của nhóm làm việc mà còn cần có sự hỗ trợ, hậu thuẫn của những người không trực tiếp dưới quyền. Do vậy, họ cần xây dựng được liên minh ủng hộ và hậu thuẫn cho mình, cả trong và ngoài công ty, bao gồm các đối tác, các khách hàng, các nhà cung cấp và cả những nhà tư vấn...

9. DUY TRÌ SỰ CÂN BẰNG. Do thời kỳ chuyển đổi rất căng thẳng và khó khăn nên sự cân bằng trong cuộc sống là hết sức cần thiết. Nhiều nhà lãnh đạo xuất sắc đã thất bại hoặc gặp thêm nhiều khó khăn khi ngoài các vấn đề cần xử lý trong công việc, họ còn phải đương đầu với những rắc rối và căng thẳng trong gia đình, với bạn bè và với xã hội. Vì thế, nhà lãnh đạo cần xây dựng sự cân bằng trong cuộc sống, làm chỗ dựa cho bản thân trong giai đoạn khó khăn này.

10. QUAN TÂM TỚI MỌI NGƯỜI. Cuối cùng, nhà lãnh đạo cần hiểu vai trò của mình là giúp đỡ tất cả mọi người, cả cấp dưới, cấp trên và đồng nghiệp vượt qua những khó khăn trong giai đoạn chuyển tiếp của chính họ. Việc nhà lãnh đạo giúp cấp dưới theo kịp tốc độ làm việc của mình cũng là tự giúp chính họ và góp phần mang lại thành công chung cho toàn công ty.

***

Tại Việt Nam, việc định hình các chiến lược và chiến thuật hành

động trong giai đoạn chuyển đổi vai trò lãnh đạo chưa được đề cập đến. Các nhà quản lý, lãnh đạo và giám đốc của các công ty và tổ chức Việt Nam thường gặp rất nhiều khó khăn trong giai đoạn đầu tiên nhận nhiệm vụ mới bởi hầu hết chưa được đào tạo qua các khóa quản trị. Do thiếu sự hướng dẫn và các kỹ năng cần thiết mà nhiều người đã gặp rất nhiều khó khăn, phải hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm và cảm nhận của bản thân nên tỷ lệ thất bại rất cao. Ngay chính bản thân tôi trong 5 năm qua đã trải qua nhiều giai đoạn chuyển đổi với nhiều công ty và thất bại nhiều hơn là thành công, thậm chí có những thất bại đắt giá.

Từ kinh nghiệm tổ chức và quản lý của bản thân, cũng như qua nhiều trao đổi, tiếp xúc với nhiều giám đốc và các nhà quản lý, chúng tôi thấy sự chỉ dẫn trong giai đoạn chuyển đổi, để nhanh chóng mang lại thành công và giảm thiểu nguy cơ thất bại là đặt biệt quan trọng và cần thiết. Nhiều người đã nói với chúng tôi về những khó khăn và thiếu định hướng chiến lược mà họ gặp phải trong những tuần đầu nhậm chức khiến chúng tôi nhận thấy nhu cầu tìm hiểu kiến thức và chỉ dẫn cho giai đoạn chuyển đổi là rất lớn.

Cuốn sách đã được xuất bản ở Việt Nam năm 2006 và đến nay, Alpha Books tái bản với tên gọi 90 ngày đầu tiên làm sếp. Được đánh giá rất cao tại Mỹ, được sử dụng làm tài liệu tham khảo trong Trường Kinh doanh Harvard và là cuốn sách tốt nhất cho giai đoạn chuyển đổi, cuốn sách trình bày nhiều ví dụ thực tế và chỉ dẫn cụ thể cách thức nên áp dụng cho quá trình chuyển đổi. Mặc dù văn hóa, môi trường kinh doanh, tâm lý nhóm cũng như hình thức, quy mô của các công ty Việt Nam hiện nay khác với ở Mỹ nhưng chúng tôi tin rằng những phương pháp cũng như các chiến lược đề cập trong cuốn sách vẫn là công cụ rất hữu ích cho những ai muốn trở thành nhà lãnh đạo giỏi và thành công.

Qua những cuốn sách về lãnh đạo của Alpha Books đã xuất bản, chúng tôi mong muốn cung cấp những kiến thức, chiến lược và chiến thuật cho họ trong việc điều hành và quản lý công ty/tổ chức của mình.

Xin trân trọng giới thiệu với độc giả.

Tháng 6 năm 2009

NGUYỄN CẢNH BÌNH

LỜI MỞ ĐẦU

Chừng nào còn các nhà lãnh đạo, chừng đó giai đoạn chuyển đổi nhà lãnh đạo còn tồn tại. Việc thay đổi nhà lãnh đạo và những thách thức đặt ra đối với nhà lãnh đạo mới không có gì mới mẻ. Nhưng những thách thức đó chưa bao giờ dễ dàng, nhất là trong bối cảnh thế giới hiện đại ngày càng trở nên phức tạp và các hoạt động kinh doanh ngày càng phát triển và mở rộng nhanh chóng. Vì thế, nếu anh thấy mình hoàn toàn làm chủ trong cương vị mới, nghĩa là anh đang làm việc trong một công ty tốt.

Cuốn sách này là tấm bản đồ chỉ đường để anh đảm đương nhiệm vụ mới trong 90 ngày đầu tiên tiếp quản công việc. Tại sao anh cần đến nó? Bởi lẽ giai đoạn chuyển đổi bao giờ cũng là thời kỳ mang tính quyết định khi mà chỉ những thay đổi nhỏ nhất trong hành động của anh cũng có thể gây ra những hậu quả khôn lường. Bất kể ở cấp độ nào, các nhà lãnh đạo đều dễ vấp váp nhất trong vòng vài tháng đầu giữ cương vị mới vì họ thiếu kiến thức cụ thể về những thử thách mà họ phải đương đầu và về những gì họ cần phải làm để vượt qua chúng, họ cũng chưa phát triển được một mạng lưới các mối quan hệ để đối phó với những thách thức này. Nếu anh không thể tạo dựng được một động lực trong những tháng đầu tiên thì gần như chắc chắn anh sẽ phải lao vào một cuộc chiến đầy gian nan trong suốt thời gian còn lại trong nhiệm kỳ của mình. Xây dựng uy tín và sớm giành một số thắng lợi bước đầu sẽ đặt nền móng vững chắc cho sự thành công lâu dài.

Mô hình tăng tốc giai đoạn chuyển đổi trình bày trong cuốn sách này được phát triển từ công trình nghiên cứu của tôi và Dan Ciampa, khi chúng tôi cùng nhau viết cuốn sách Ngay từ khi bắt đầu (Right from the Start). Tôi tự hào về công trình đó, nhưng vẫn muốn phát triển sâu thêm hướng nghiên cứu này trên một số lĩnh vực. Đầu tiên, tôi tin rằng các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ sẽ được hưởng lợi từ những hướng dẫn nhằm tăng tốc quá trình chuyển đổi của họ trên cương vị lãnh đạo mới. Ngay từ khi bắt đầu được

viết chủ yếu phục vụ cho các nhà quản lý cao cấp. Vì thế, nhiều lời khuyên trong cuốn sách còn mang tính chung chung, chưa xác định rõ điểm nào phù hợp với mọi giai đoạn chuyển đổi và điểm nào dành riêng nói về những thử thách của các nhà quản lý cao cấp phải đương đầu. Tôi muốn tạo ra một khuôn khổ linh hoạt hơn cho việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, những kỹ năng có thể giúp cho các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ. Đồng thời, tôi cũng muốn giải quyết triệt để hơn một số vấn đề quan trọng, chẳng hạn cách làm việc với nhà quản lý mới, cách xây dựng nhóm làm việc và định hướng các chiến lược, cơ cấu, hệ thống, kỹ năng trong công ty.

Song song với mục đích trên, tôi cũng muốn nghiên cứu sâu hơn về các loại giai đoạn chuyển đổi, nhằm giúp những nhà lãnh đạo mới xây dựng chiến lược phù hợp với hoàn cảnh của họ. Điều này rất có ý nghĩa, chẳng hạn như trong trường hợp anh lãnh đạo một công ty đang ở trong giai đoạn khởi đầu, xoay chuyển hoặc duy trì thành công. Hơn nữa, các nhà lãnh đạo khi bước chân vào công ty mới thường phải đối mặt với nhiều thử thách khác nhau ngay trong nội bộ. Vì thế, chiến lược chuyển đổi sẽ phụ thuộc rất nhiều vào tình huống mà họ phải đương đầu.

Cuối cùng, tôi muốn tìm hiểu xem khi những nhà lãnh đạo quan tâm tới việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của một người mới tiếp nhận cương vị mới thì điều đó có ảnh hưởng như thế nào tới kết quả chung của công ty. Tôi không hiểu tại sao các công ty lại ít tập trung vào việc giúp đỡ các nhà lãnh đạo tài giỏi của họ ổn định trong giai đoạn chuyển đổi khi thực chất đây là bước ngoặt quan trọng nhất trong sự nghiệp của họ. Tại sao các công ty bỏ mặc nhân viên của họ "tự bơi" hoặc "chết chìm"? Các công ty sẽ thu được những lợi ích gì nếu những nhà quản lý hòa nhập nhanh hơn trong cương vị mới của mình?

Ba năm qua, tôi đã tìm hiểu các vấn đề trên bằng cách nghiên cứu rất nhiều trường hợp chuyển đổi cương vị lãnh đạo ở mọi cấp độ, bằng cách thiết kế những chương trình hỗ trợ tăng tốc giai đoạn chuyển đổi cho các công ty hàng đầu, và phát triển công cụ hỗ trợ hoạt động trực tuyến cho các nhà lãnh đạo mới. Quá trình nghiên cứu đó cuối cùng đã cho ra đời cuốn sách này.

Nếu anh đọc cuốn sách này, hẳn là anh đang bước vào giai đoạn chuyển sang một cương vị mới. Cuốn sách sẽ trang bị cho anh những chiến lược và công cụ để bắt kịp tiến độ công việc nhanh hơn, đạt được nhiều thành công nhanh chóng hơn. Anh sẽ học cách đánh giá tình hình và có được cái nhìn tường tận đối với

những thách thức và cơ hội. Anh sẽ đánh giá được sở trường và sở đoản của mình, đồng thời xác định được những điểm yếu cơ bản nhất của bản thân trong cương vị mới. Anh sẽ thu được kiến thức sâu rộng về công ty mới và thiết lập các thứ tự ưu tiên nhanh chóng hơn. Anh sẽ học cách đánh giá tình hình và xây dựng chiến lược, cơ cấu, hệ thống cũng như kỹ năng của công ty mới. Điều quan trọng là anh sẽ nhận được những lời khuyên bổ ích về phương pháp quản lý những mối quan hệ quan trọng, làm đòn bẩy cho bản thân bằng cách xây dựng đội ngũ, tạo lập liên minh và chọn lọc cho mình một mạng lưới các chuyên gia cố vấn và tư vấn hỗ trợ đắc lực anh, hãy sử dụng cuốn sách này như một lộ trình hướng dẫn lập kế hoạch cho 90 ngày đầu tiên của mình trên cương vị mới. Nếu làm theo các chỉ dẫn ở đây, anh sẽ bắt kịp với tiến độ công việc đồng thời giúp những người khác nhanh chóng tăng tốc, thậm chí nhanh hơn mức anh hình dung.

MICHAEL WATKIN

Giới thiệu

"90 NGÀY ĐẦU TIÊN"

Tổng thống Hoa Kỳ có 100 ngày để khẳng định mình; còn anh chỉ có 90 ngày. Những gì anh làm trong suốt ba tháng đầu tiên trên cương vị mới quyết định rất lớn tới việc liệu anh sẽ thành công hay thất bại. Giai đoạn chuyển đổi là thời điểm của vận hội, là cơ hội để bắt đầu mọi việc và thực hiện những thay đổi cần thiết trong một công ty. Nhưng đó cũng là thời kỳ khó khăn nhất của anh, do thiếu những mối quan hệ vững chắc, và thiếu những hiểu biết cặn kẽ về vai trò mới của mình. Nếu anh thất bại trong việc tạo ra động lực trong suốt thời kỳ chuyển đổi này, anh sẽ phải đối mặt với một cuộc chiến gian nan trong suốt giai đoạn sau đó.

Cái giá phải trả đương nhiên là rất đắt. Thất bại trong nhiệm vụ mới là điềm báo kết thúc một sự nghiệp đầy hứa hẹn. Nhưng vượt qua giai đoạn chuyển đổi thành công không chỉ có nghĩa là tránh thất bại. Một số nhà lãnh đạo thực sự đi chệch hướng (và khi đó, khó khăn mà họ gặp phải trở thành một vòng luẩn quẩn nảy sinh trong những tháng đầu tiên đảm nhiệm công việc mới). Bên cạnh những người thất bại nhanh chóng, nhiều người khác đã vượt qua ba tháng đầu tiên này nhưng lại không khai thác hết tiềm năng của mình. Hậu quả là họ mất cơ hội thăng tiến và gây nguy hiểm cho hoạt động của công ty.

Do đó, cuốn sách này tập trung vào các giải pháp làm tăng tốc giai đoạn chuyển đổi cũng như ngăn ngừa thất bại. Cuốn sách đưa ra một kế hoạch chi tiết nhằm rút ngắn thời gian cần có để anh hoàn toàn làm chủ công việc, bất kể anh đang ở cấp bậc nào trong công ty. Nếu thành công trong việc này, anh sẽ có nhiều thời gian tập trung vào việc giải quyết các vướng mắc và tận dụng các cơ hội tại công ty mới. Cuối cùng, anh sẽ đạt được mục tiêu của mình nhanh nhất có thể tại điểm cân bằng, điểm mà anh sẽ có đóng góp thực sự cho công ty mới (xem "Điểm cân bằng"). Mỗi phút anh tiết

kiệm được bằng cách tăng tốc giai đoạn chuyển đổi theo cách có hệ thống chính là mỗi phút anh rút ngắn được để xây dựng sự nghiệp của mình.

Điểm cân bằng

Điểm cân bằng là điểm mà các nhà lãnh đạo mới đóng góp một lượng giá trị cho công ty của họ ngang bằng với lượng giá trị mà họ khai thác từ đó. Như thể hiện trong biểu đồ 1-1, các nhà lãnh đạo mới là những người tiêu dùng thực các giá trị ngay từ ban đầu. Kể từ đó, (như người ta hy vọng) họ là những người đóng góp giá trị thực cho công ty. Khi được hỏi về thời gian ngắn nhất để một nhà quản lý cấp trung ở công ty đạt được đến điểm cân bằng, 210 giám đốc điều hành (CEO) của các công ty đều trả lời là bình quân khoảng 6,2 tháng. Vì thế, mục đích của việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi là để giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới đạt đến điểm cân bằng nhanh chóng hơn. Lợi ích của các công ty sẽ còn tăng lên như thế nào nếu tất cả các lãnh đạo trong giai đoạn chuyển đổi có thể đạt tới điểm cân bằng sớm hơn 1 tháng?

Biểu đồ 1-1: Điểm cân bằng

Qua nghiên cứu, một điều ngạc nhiên là có quá ít hướng dẫn đúng đắn dành cho các nhà lãnh đạo mới về cách thức chuyển đổi cương vị lãnh đạo sao cho đạt hiệu quả cao nhất. Rất nhiều cuốn sách và bài báo đã nói về công việc lãnh đạo, nhưng rốt cuộc chỉ có một vài công trình nghiên cứu trực tiếp về các giai đoạn chuyển đổi. Hơn nữa, có một số nguồn tư liệu rất có ích cho việc quản lý những thay đổi trong công ty, nhưng hầu hết đều tập trung vào các tác nhân thay đổi đã được giải quyết xong trong công ty với những kiến thức và mối quan hệ cần thiết có sẵn, chỉ việc lên kế hoạch, xây dựng phương án hỗ trợ rồi tiến hành thực hiện sự thay đổi mà thôi.

Trên thực tế, quy trình của những thay đổi quan trọng thường diễn ra song song với quá trình chuyển đổi của nhà lãnh đạo sang cương vị mới. Vì thế, cuốn sách này được viết ra với mong muốn lấp đầy khoảng trống trong các tư liệu viết về công việc lãnh đạo. Nó cung cấp một kế hoạch chi tiết đã được chứng minh nhằm giải quyết các thử thách nối tiếp nhau trong giai đoạn chuyển đổi bản thân cùng những chuyển biến trong công ty mà các nhà lãnh đạo phải đương đầu trong một vài tháng đầu tiên ở cương vị mới.

Những vấn đề giả định cơ bản cần giải quyết

Thông qua việc quan sát các nhà lãnh đạo mới và thử nghiệm các phương pháp nhằm tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, tôi đã xây dựng được lòng tin vững chắc về các thách thức trong giai đoạn chuyển đổi và những việc cần làm để vượt qua các thử thách này thành công. Những niềm tin này đã giúp tôi xác lập những nền tảng lý luận nhằm tiếp cận vấn đề tăng tốc giai đoạn chuyển đổi và chúng được gói gọn trong 5 vấn đề giả định sau:

Giả định đầu tiên là: nguyên nhân sâu xa gây ra thất bại trong giai đoạn chuyển đổi luôn nằm trong mối tương tác bất lợi giữa tình huống, những cơ hội và cạm bẫy của nó, với những ưu nhược điểm riêng của mỗi cá nhân. Thất bại không bao giờ chỉ do khiếm khuyết của nhà lãnh đạo mới. Thực ra, những nhà lãnh đạo thất bại mà tôi từng biết đều là những người đã từng có những thành công quan trọng trước đó. Thất bại cũng không phải do đó là một tình huống không thể giành thắng lợi, tình huống mà ngay cả những nhà lãnh đạo siêu việt cũng chẳng thể cứu vãn. Những tình huống mà các nhà lãnh đạo đi chệch hướng mắc phải cũng không hẳn khó khăn hơn những tình huống mà những người giành được thành công rực rỡ đã gặp phải. Thất bại trong việc chuyển đổi xảy ra khi nhà lãnh đạo mới vừa hiểu nhầm những yêu cầu cấp bách của tình hình vừa thiếu các kỹ năng và sự linh hoạt để giải quyết vấn đề.

Giả định thứ hai là: Luôn tồn tại các phương pháp có tính hệ thống mà các nhà lãnh đạo có thể sử dụng để vừa giảm thiểu khả năng thất bại, vừa đạt tới điểm cân bằng nhanh chóng hơn. Khi tôi mới xây dựng một khuôn khổ về giải pháp tăng tốc giai đoạn chuyển đổi ở mọi cấp độ, một nhà quản lý giàu kinh nghiệm nói với tôi: “Anh không làm được đâu!”. Tôi hỏi tại sao, thì ông ta trả lời “Vì tất cả các giai đoạn chuyển đổi đều có những đặc thù riêng”. Tất nhiên, nhận định đó đúng. Song nhận định đó cũng sai. Chắc chắn các giai đoạn chuyển đổi đều không giống nhau nếu anh nhìn vào chi tiết cụ thể của nó. Nhưng nếu nhìn tổng quát hơn, chúng ta có thể nhận ra các dạng giai đoạn chuyển đổi có một số đặc điểm chung, trong đó bao gồm những cái bẫy thường gặp. Chẳng hạn, hãy cân nhắc quá trình chuyển đổi từ vị trí phó giám đốc chuyên môn lên vị trí giám đốc. Tất cả các nhà lãnh đạo gặp phải sự chuyển đổi này đều sẽ đối mặt với một số thách thức giống nhau, ví dụ như: cần thiết phải quên đi những kỹ năng chuyên môn (sự chuyển đổi từ một người giám sát trực tiếp sang vị trí giám sát những nhà quản lý cũng có thách thức tương tự nhưng ở mức độ thấp hơn)3. Các tình huống công việc cụ thể mà các nhà lãnh đạo phải đương đầu rất đa dạng. Nhưng các tình huống chuyển đổi như tình huống khởi đầu hay tình

huống xoay chuyển lại chứa đựng các đặc điểm và yêu cầu chung. Ngoài ra, còn có những quy tắc cơ bản, ví dụ như bảo đảm giành được thành công sớm làm cơ sở cho những thành công khác trong giai đoạn chuyển đổi ở mọi cấp độ, bất kể là một nhà giám sát hay giám đốc điều hành (CEO) mới. Điểm then chốt là anh phải áp dụng chiến lược phù hợp với từng tình huống cụ thể. Đây là chủ đề trung tâm mà chúng ta sẽ quay trở lại ở những phần sau.

Giả định thứ ba là: Mục tiêu cao nhất trong giai đoạn chuyển đổi là phải tạo ra động lực chuyển đổi bằng cách hình thành những chu trình đúng đắn nhằm gây dựng uy tín, đồng thời tránh bị mắc kẹt trong những chu trình khắc nghiệt, tổn hại đến uy tín. Thuật lãnh đạo là thuật sử dụng đòn bẩy. Xét cho cùng, nhà lãnh đạo mới cũng chỉ là con người. Để đạt được thành công, anh ta phải huy động được nhiệt huyết của nhiều người khác trong công ty. Tầm nhìn, trình độ chuyên môn và định hướng của anh ta sẽ có tác dụng như những hạt giống tốt trong công ty, hạt giống đó sẽ đơm hoa kết trái thành những hình mẫu ứng xử mới và hiệu quả hơn. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo lại thường cư xử giống như một loại virus: Các hành động ban đầu của họ khiến những người có thể sẽ ủng hộ lại tìm cách tránh xa anh ta, uy tín của anh ta suy giảm, gây ra cho người khác thái độ phòng thủ. Khi một chu trình khắc nghiệt đã bắt đầu khởi động, hệ miễn dịch của công ty cũng bắt đầu hoạt động theo. Cứ thế, nhà lãnh đạo mới bị tấn công bởi các nhóm tế bào chết người, tự đóng kén bản thân, rồi cuối cùng bị đào thải.

Giả định thứ tư là: Quá trình chuyển đổi là cực kỳ quan trọng đối với sự phát triển vai trò lãnh đạo, do đó quá trình này cần phải được quan tâm quản lý tương xứng. Do giai đoạn chuyển đổi củng cố kỹ năng đánh giá tình hình, bắt buộc nhà lãnh đạo mới phải trưởng thành và thích nghi và thử thách sự dẻo dai của cá nhân, nên đây là giai đoạn không thể thiếu để phát triển kinh nghiệm đối với mọi nhà lãnh đạo có tiềm năng ở tất cả các công ty. Một bản khảo sát cho công trình nghiên cứu "Cuộc chiến giành tài năng" của McKinsey đã lấy ý kiến của 200 nhà lãnh đạo cao cấp nhằm xác định 5 kinh nghiệm phát triển quan trọng nhất đối với họ. Mọi câu trả lời đều liên quan đến giai đoạn chuyển đổi quan trọng trong cương vị mới:

- Vị trí mới với phạm vi phụ trách rộng hơn
- Xoay chuyển một công ty/bộ phận
- Khởi đầu một công việc mới/hoạt động mới

• Một dự án đặc biệt quan trọng có quy mô lớn

• Làm việc ở nước ngoài

Giả định thứ tư này hoàn toàn không có nghĩa là chúng ta phải ném những người giỏi xuống nước để xem họ sẽ bơi hay chìm – mặc dù chiêu thức này được quá nhiều công ty áp dụng. Giống như trong bơi lội, việc chuyển đổi là một kỹ năng có thể truyền thụ được. Những người đang trong giai đoạn chuyển đổi nên được học các kỹ năng tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, nhằm bảo đảm rằng người tài sẽ không bị "chết đuối" trên cạn.

Giả định thứ năm – và cũng là giả định cuối cùng là: Việc áp dụng một khuôn mẫu chuẩn để hỗ trợ tăng tốc quá trình chuyển đổi có thể mang lại lợi ích vô cùng to lớn cho công ty. Mỗi năm có hơn nửa triệu nhà quản lý nhận cương vị lãnh đạo mới tại 500 công ty hàng đầu có tên trong tạp chí Fortune. Do mức độ thường xuyên tiếp nhận công việc tại vị trí mới của những nhà lãnh đạo và tác động của việc chuyển đổi cương vị đó đối với những người khác trong cùng công ty, sẽ là vô cùng hữu ích nếu tất cả mọi người, từ sếp, tới nhân viên và các đồng nghiệp, có thể nói chung cùng một thứ "ngôn ngữ chuyển đổi". Tại sao những người đang cố gắng làm quen công việc và làm quen với nhà quản lý cấp trên mới không thể áp dụng cùng những hướng dẫn chung để xây dựng mối quan hệ quan trọng này (tương tự như những hướng dẫn chung được đề cập trong chương 5 của cuốn sách này)? Tương tự như vậy, việc áp dụng những phương pháp chuẩn để tìm hiểu về công ty mới, sớm đạt được những thắng lợi bước đầu, và xây dựng các mối quan hệ liên minh tốt sẽ làm cho công ty nhanh chóng thích nghi hơn với những thay đổi về nhân sự và môi trường không thể tránh được trong thời đại ngày nay.

Thúc đẩy các công ty

Giả định cuối cùng này cần phải được nhấn mạnh và giải thích rõ ràng hơn. Khi đọc tới phần giải thích mà tôi sẽ trình bày sau đây, anh hãy thử suy nghĩ kỹ hơn về những hàm ý mà giả định này mang lại bởi nó không chỉ cần cho anh mà còn cần cho cả công ty của anh nữa.

Cứ mỗi năm, gần một phần tư các nhà quản lý ở 500 công ty hàng đầu trong danh sách của tạp chí Fortune thay đổi công việc. Điều đó có nghĩa là thời gian tại vị trung bình của các nhà quản lý thường là 4 năm. Những nhà quản lý tiềm năng thuộc hàng lãnh đạo bậc trung thường có thời gian tại vị ngắn hơn. "Kỷ nguyên"

của họ thường chỉ khoảng từ hai năm rưỡi đến ba năm. Sự nghiệp của họ gồm nhiều giai đoạn, biến động bởi những thời kỳ chuyển đổi kéo dài khoảng vài tháng. Trong các thời kỳ đó, những hành động của họ sẽ quyết định điều gì sẽ xảy ra tiếp theo và có ảnh hưởng mạnh mẽ tới sự nghiệp của họ sau này.

Các công ty thường điều chuyển những người có năng lực nhất tới nhiều vị trí và với trách nhiệm tăng dần nhằm bồi dưỡng nhân tài. Nếu không, rất có khả năng những nhân tài này sẽ bị mất vào tay các đối thủ cạnh tranh. Nhưng sự xáo trộn này có cái giá của nó. Mỗi nhà lãnh đạo mới cần thời gian để đạt tới điểm cân bằng. Tốc độ tiến triển của công việc nhanh tới mức họ có rất ít thời gian để thích nghi và không được phép đưa ra những quyết định sai lầm trong thời gian đầu.

Với mỗi người đang trong giai đoạn chuyển đổi, bên cạnh họ còn có những người khác – những nhân viên, cấp trên, và các đồng nghiệp – đây là những người có khả năng gây ảnh hưởng tiêu cực. Trong một bản khảo sát chủ tịch các công ty và CEO, tôi đã yêu cầu họ ước lượng chính xác nhất số người mà công việc của họ có thể bị ảnh hưởng khi họ có lãnh đạo mới. Trung bình các câu trả lời là 12,4 người. Thực tế là, khi nhà quản lý mới đang trong giai đoạn chuyển đổi thì những nhân viên trong "phạm vi ảnh hưởng" của anh ta cũng đang trải qua những sự chuyển đổi của riêng họ.

Một thách thức khó khăn hơn xảy ra khi công ty tuyển dụng những người giỏi từ bên ngoài vào. Ngay cả những công ty vững mạnh nhất cũng có lúc cần làm như vậy, để có thêm những ý tưởng sáng tạo mới và duy trì sức sống của công ty. Tuy nhiên, tỷ lệ thất bại của những nhà lãnh đạo đến từ bên ngoài thường rất cao. Các nghiên cứu cho thấy 40-50% lãnh đạo từ nơi khác chuyển đến đã thất bại trong việc cố gắng đạt được kết quả như mong đợi. Theo ước tính, khi một nhà lãnh đạo ở cấp điều hành được thuê từ bên ngoài thất bại, chi phí tổn thất trực tiếp và gián tiếp do thất bại của anh ta gây ra cho một công ty có thể lên đến 2,7 triệu đô-la.

Khi được khảo sát, những nhà quản lý đang làm quen với công việc nhấn mạnh rằng việc chuyển đổi sang một công ty mới là một thách thức "khó khăn hơn rất nhiều" so với việc được thăng chức trong nội bộ công ty. Họ cho rằng tỷ lệ thất bại cao của những nhà lãnh đạo thuê từ bên ngoài là do một số trở ngại, đã ngăn cho họ chuyển đổi thành công, đặc biệt là những trở ngại sau:

• Các nhà quản lý từ bên ngoài chuyển đến thường không nắm được cơ cấu của công ty cũng như sự tồn tại của những mạng lưới thông tin và giao tiếp không chính thức trong công ty.

• Những người được thuê vào vị trí quản lý thường không quen với văn hóa công ty ở môi trường mới nên gặp nhiều khó khăn hơn trong việc hòa nhập với mọi người.

• Những người mới thường chưa được mọi người biết đến, vì vậy uy tín của họ chưa thể sánh bằng những người được thăng chức ngay trong công ty.

• Bản thân công ty đó khó có thể thích ứng ngay với những nhà quản lý cao cấp được coi là người ngoài công ty (do đã quen với việc chỉ sử dụng và thăng chức cho người trong nội bộ công ty trong suốt một thời gian dài).

Khi một lãnh đạo mới gặp thất bại thì đó là một việc cực kỳ tồi tệ, thậm chí là dấu chấm hết cho sự nghiệp và gây sốc đối với chính người đó. Nhưng mọi thất bại của các nhà lãnh đạo đều gây ra tổn thất cho công ty cho dù đó là do họ hoàn toàn đi chệch hướng hay chỉ là do cách thực hiện công việc của họ thiếu dứt khoát. Thành công trong việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của các nhà quản lý ở mọi cương vị, bất kể việc họ là người bên ngoài hay thăng tiến từ trong nội bộ công ty, sẽ được xem là nguồn lợi to lớn trong hoạt động của công ty.

Do vậy, thật đáng tiếc khi chỉ có một vài công ty thực sự chú trọng tới việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi sang cương vị mới của các lãnh đạo. Khi chỉ đạo thực hiện chương trình đẩy nhanh giai đoạn chuyển đổi, tôi đã yêu cầu các nhà lãnh đạo mới được bổ nhiệm có mặt trong phòng viết ra số lần chuyển đổi vị trí làm việc từ trước đến nay của họ, cùng con số dự đoán về các lần chuyển đổi tiếp theo tới lúc họ về hưu. Trong nhóm gồm 30 người, tổng cộng số câu trả lời cho cả hai câu hỏi là hơn 150 lần chuyển đổi! Sau đó, tôi tiếp tục hỏi có bao nhiêu người trong số họ được hướng dẫn về cách tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, câu trả lời là hoàn toàn không.

Tất cả những con người tài năng này đã phải tự xây dựng khuôn mẫu riêng về cách thức vượt qua giai đoạn chuyển đổi. Những kiến thức như vậy không dễ dàng có được, mà họ đã phải trải qua thất bại để có được chúng. Những thất bại của họ cũng chính là những tổn thất của công ty. Kho báu kinh nghiệm này thường hiếm khi được chuyển thành những kiến thức phổ biến trong công ty. Hơn nữa, mọi người thường thực hiện công việc của họ

theo những phương pháp phù hợp với phong cách riêng của mình. Những phương pháp đó có thể không còn phù hợp nữa khi họ tiếp tục thăng tiến lên vị trí khác, hoặc chúng có thể khó phù hợp với người khác.

Do vậy, một khuôn mẫu chung hướng dẫn và hỗ trợ nhà lãnh đạo mới nhanh chóng bắt kịp với công việc ở cương vị mới (hay nói cách khác là một khuôn mẫu chung giúp tăng tốc quá trình chuyển đổi), chính là một tài sản của công ty. Ngoài việc làm giảm thiểu tổn thất do công việc bị ngắt quãng, một phương pháp tiếp cận chung nhằm sắp xếp các giai đoạn chuyển đổi có thể giúp anh nhận diện và thuê được những nhân tài bậc nhất về quản lý điều hành. Chúng ta không đào tạo một thần đồng bơi lội bằng cách ném trẻ con xuống nước mà không chuẩn bị trước; ta phải dạy chúng bơi, huấn luyện chúng, và sau đó để cho hành động nói lên tất cả. Thúc đẩy giai đoạn chuyển đổi là một kỹ năng có thể truyền đạt và học hỏi. Các nhà lãnh đạo sẽ không thành công chỉ bởi bỗng nhiên họ có những cố vấn là huấn luyện viên giỏi hoặc bởi họ được đặt vào các tình huống thử thách hợp với sở trường của mình. Không nên để cho những người có tài năng gặp thất bại chỉ vì họ thiếu những lợi thế này. Nếu thật sự mong muốn có một ban lãnh đạo gồm những nhân tài, anh nên tạo ra một sân chơi công bằng trong suốt giai đoạn chuyển đổi của họ.

Những chiến lược mang lại thành công cho các nhà lãnh đạo mới

Vì sao những lời khuyên đúng đắn về việc đẩy nhanh giai đoạn chuyển đổi lại hiếm hoi đến vậy? Một phần là vì giai đoạn chuyển đổi rất đa dạng. Vì vậy, việc đưa ra những quy tắc chung hoặc một lời khuyên cho mọi tình huống là không đủ. Hãy xem xét các cặp tình huống chuyển đổi sau đây. Các định nghĩa về thành công và những điều kiện cần thiết để giai đoạn chuyển đổi trở nên hiệu quả khác nhau như thế nào trong các trường hợp đó?

• Việc được bổ nhiệm vào vị trí cao trong lĩnh vực tiếp thị so với việc được chuyển từ vị trí phụ trách tiếp thị lên vị trí quản lý một đơn vị kinh doanh.

• Việc được bổ nhiệm vào một cương vị mới trong cùng công ty so với việc chuyển sang một công ty mới.

• Việc chuyển từ vị trí nhân viên hành chính lên vị trí quản lý sản xuất so với việc chuyển từ bộ phận sản xuất sang bộ phận hành chính.

• Việc phụ trách một bộ phận đang phải đối phó với một vấn đề nghiêm trọng so với việc phụ trách một bộ phận nổi tiếng là hoạt động hiệu quả.

Đâu là điểm mấu chốt? Những thử thách trong việc tăng tốc giai đoạn chuyển đổi rất đa dạng và phụ thuộc vào từng tình huống. Nó có ảnh hưởng rất lớn cho dù anh đang rộng đường thăng quan tiến chức, hay anh là người trong cuộc hoặc ngoài cuộc, người có thẩm quyền chính thức hay không, người đang phụ trách một nhóm thành công hay một nhóm đang gặp khó khăn. Vì thế, điều thiết yếu là anh phải áp dụng chiến lược phù hợp với tình huống mà anh đang đương đầu.

Một lời khuyên thiết thực là cần phải xác định được tình huống cụ thể, cương vị của nhà lãnh đạo, kinh nghiệm làm việc của anh ta trong công ty, và điều kiện của ngành kinh doanh đó. Đây cũng chính là mục tiêu cơ bản của cuốn sách này. Cuốn sách sẽ cung cấp cho các nhà lãnh đạo mới những khuôn mẫu thiết thực để họ tự đánh giá tình huống của mình và tự phát triển kế hoạch tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của riêng họ.

Để làm rõ hơn sức mạnh của phương pháp tiếp cận có hệ thống đối với vấn đề tăng tốc giai đoạn chuyển đổi, hãy xem xét những thách thức mà một nhà lãnh đạo mới phải đương đầu khi đánh giá tình huống kinh doanh của công ty. Anh ta hình dung các thách thức và cơ hội ra sao? Anh ta đã đạt được sự đồng thuận với cấp trên và cấp dưới về những việc cần phải làm như thế nào? Thiếu những khái niệm cơ bản hướng dẫn cách đánh giá và lập kế hoạch, các câu hỏi đó sẽ trở nên phức tạp và tốn rất nhiều thời gian để tìm ra câu trả lời, thậm chí còn dễ gây ra những hiểu lầm tai hại cho cấp trên và cấp dưới của anh. Ngay cả khi không có sự hiểu lầm, anh ta vẫn có thể lãng phí nhiều thời gian và sức lực, do vậy, bỏ qua những cơ hội quan trọng và không nhận ra những nguy cơ tiềm ẩn.

Thay vào đó, hãy giả định rằng nhà lãnh đạo mới được tư vấn ngay từ đầu để có thể xác định rằng công việc mới của anh ta rơi vào tình huống khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, hay duy trì thành công. Hãy giả định tiếp rằng anh ta được mô tả rõ ràng về các cơ hội và thách thức điển hình của mỗi tình huống, cùng những chỉ dẫn thực tế để thiết lập các thứ tự ưu tiên giải quyết. Như thế, điều gì sẽ thay đổi?

Công cụ đánh giá này, được gọi là mô hình STARS (viết tắt của các tình huống Start-up (Khởi đầu), Turnaround (Xoay chuyển),

Realignment (Sắp xếp lại), và Sustaining-success (Duy trì thành công)), sẽ được trình bày chi tiết trong chương 3. Công cụ này giúp nhà lãnh đạo mới tăng cường khả năng đánh giá về công ty và lập ra những kế hoạch hành động hiệu quả. Công cụ này còn giúp nhà lãnh đạo mới nhanh chóng đạt đến một sự thống nhất ý kiến về tình huống kinh doanh với những nhân vật chủ chốt trong công ty, bao gồm cấp trên và nhân viên dưới quyền. Dù anh có tiếp quản toàn bộ công ty, chỉ phụ trách một nhóm hay một dự án ngắn hạn, anh đều có thể sử dụng công cụ này để tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của mình.

Vì vậy, hãy hăng hái lên! Cuốn sách này chỉ ra những điểm tương đồng giữa thách thức và cơ hội, đồng thời đưa ra những hướng dẫn tương ứng – những việc phải làm và những việc không nên làm – cho các dạng tình huống chuyển đổi khác nhau. Điểm mấu chốt là phải thận trọng khi đánh giá tình hình, sau đó áp dụng một số nguyên tắc chung vào từng tình huống cụ thể.

Bố cục cuốn sách

Phần còn lại của cuốn sách sẽ cung cấp cho anh một sơ đồ hướng dẫn cách lập kế hoạch tăng tốc trong 90 ngày. Hệ thống khung khái niệm trên sơ đồ này bao gồm mười thách thức chính trong quá trình chuyển đổi như sau:

1. Thúc đẩy bản thân**.** Điều này không có nghĩa là thuê người quảng cáo cho anh. Nó có nghĩa là anh cần phải tạo ra sự cách biệt về tâm lý đối với công việc cũ để đảm đương công việc mới. Có lẽ cạm bẫy lớn nhất mà anh phải đối mặt nằm ở chỗ anh cho rằng những gì đã giúp anh thành công trước đây sẽ tiếp tục mang lại thành công cho anh trong cương vị mới. Mối nguy hiểm khi cứ khư khư ôm lấy những gì mà mình đã biết, chăm chỉ thực hiện công việc đó, để rồi thất bại thảm hại sẽ là một điều dễ xảy ra.

2. Tăng tốc việc học hỏi. Anh phải tiến lên trên con đường học hỏi về công ty mới càng nhanh càng tốt. Điều này có nghĩa là anh phải hiểu về thị trường, sản phẩm, công nghệ, hệ thống, cơ cấu, cũng như văn hóa làm việc và môi trường chính trị của công ty. Cố gắng làm quen với môi trường làm việc mới có thể gây ra cảm giác nhồi nhét quá tải, giống như phải uống nước trực tiếp từ vòi cứu hỏa. Anh cần phải làm việc có hệ thống và tập trung vào việc quyết định xem liệu mình cần tiếp thu những gì và tiếp thu thế nào cho có hiệu quả nhất.

3. Áp dụng chiến lược phù hợp với tình huống**.** Không có một quy

tắc chung nào đảm bảo thành công trong mọi giai đoạn chuyển đổi. Anh cần đánh giá tình huống chính xác, xác định rõ những thách thức cũng như cơ hội. Chẳng hạn, việc triển khai một sản phẩm mới, quy trình mới, nhà máy mới, hoặc một công việc hoàn toàn mới... sẽ có những thách thức khác so với những điều anh sẽ phải đương đầu khi ở trong tình huống xoay chuyển một sản phẩm, quy trình hoặc nhà máy đang gặp rắc rối nghiêm trọng. Đánh giá đúng tình huống đang gặp phải là yêu cầu tiên quyết để lên kế hoạch hành động cho mình.

4. Bảo toàn những thành công bước đầu. Một số thành công bước đầu sẽ gây dựng uy tín và tạo động lực cho anh. Chúng tạo ra một vòng luân chuyển hiệu quả, làm đòn bẩy cho những nỗ lực của anh trong công ty, tạo cảm giác rằng những điều tốt đẹp đang đến. Trong các tuần đầu tiên, anh phải tìm ra những cơ hội để xây dựng uy tín cá nhân. Trong 90 ngày đầu tiên, anh cần tìm cách tạo ra giá trị, nâng cao kết quả kinh doanh, và nhanh chóng tiến đến điểm cân bằng.

5. Đàm phán thành công. Do mối quan hệ với cấp quản lý trực tiếp là quan trọng nhất, nên anh cần phải tìm cách gây dựng quan hệ làm việc hiệu quả với sếp mới và điều chỉnh những kỳ vọng của ông ta. Điều này có nghĩa là anh cần thận trọng lên kế hoạch cho một loạt các cuộc thảo luận cực kỳ quan trọng về tình huống kinh doanh, những kỳ vọng, phong cách làm việc, các nguồn lực và sự phát triển cá nhân. Điều này có ý nghĩa then chốt trong việc xây dựng và giành được sự nhất trí và hỗ trợ cho kế hoạch 90 ngày của anh.

6. Liên kết cơ cấu và chiến lược. Chức vụ càng cao, vai trò tổ chức của anh càng lớn. Điều này có nghĩa là anh cần phải xem xét liệu chiến lược của công ty đã hợp lý chưa, điều chỉnh cơ cấu để phù hợp với chiến lược, phát triển các hệ thống và kỹ năng cơ sở cần thiết để nhận ra ý đồ chiến lược của công ty.

7. Xây dựng nhóm. Nếu anh tiếp quản lại một nhóm, anh cần đánh giá các thành viên, thậm chí điều chỉnh lại cơ cấu nhóm để đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của tình hình. Việc sẵn sàng tiến hành những thay đổi nhân sự đầy khó khăn ngay từ đầu và khả năng bố trí đúng người vào đúng vị trí là hai trong số những điều kiện quan trọng nhất để đạt được thành công trong giai đoạn chuyển đổi. Để giải bài toán xây dựng nhóm, anh cần học cách làm việc vừa có tính hệ thống vừa có tư duy chiến lược.

8. Thiết lập các liên minh. Thành công của anh sẽ phụ thuộc vào

khả năng gây ảnh hưởng đối với những người không thuộc quyền quản lý trực tiếp của anh. Những liên minh ủng hộ, cả trong nội bộ và bên ngoài công ty, là nhân tố cần thiết giúp anh đạt được thành công. Vì thế, anh cần nhanh chóng xác định những nhân vật mà sự ủng hộ của họ đóng vai trò quan trọng đối với thành công của anh, rồi tìm cách kéo họ về cùng phe với mình.

9. Duy trì trạng thái cân bằng. Sự xáo trộn đời sống cá nhân và công việc thường xuất hiện trong giai đoạn chuyển đổi, nên anh sẽ phải nỗ lực làm việc để duy trì trạng thái cân bằng cũng như duy trì khả năng đưa ra những quyết định đúng đắn. Những nguy cơ như mất tầm nhìn, bị cô lập và đưa ra quyết định sai lầm là những điều thường gặp trong quá trình chuyển đổi. Rất nhiều việc anh có thể làm để đẩy nhanh giai đoạn chuyển đổi cá nhân và kiểm soát được môi trường làm việc mới. Một mạng lưới tư vấn phù hợp là điều tối cần thiết trong trường hợp này.

10. Thúc đẩy mọi người. Cuối cùng, anh cần phải giúp mọi người trong công ty – nhân viên thuộc quyền, cấp trên và đồng nghiệp – đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của họ. Giúp nhân viên dưới quyền bắt kịp tình hình mới càng nhanh, hiệu quả công việc của anh càng tăng. Không chỉ giới hạn trong nhóm, nỗ lực của anh rất có thể tạo ra hiệu ứng dây chuyền, giúp tăng tốc một cách có hệ thống quá trình chuyển đổi của tất cả các thành viên trong công ty.

Nếu vượt qua được những thách thức mấu chốt này, anh sẽ có một giai đoạn chuyển đổi thành công. Tuy nhiên, chỉ một thất bại cũng có thể gây ra những rắc rối phá hỏng toàn bộ nỗ lực của anh.

Các chương tiếp theo sẽ hướng dẫn và đưa ra những chỉ dẫn và công cụ hiệu quả để chinh phục thành công từng thử thách này. Anh sẽ học cách đánh giá tình huống và lập ra những kế hoạch hành động phù hợp với nhu cầu của anh, bất kể vị trí của anh trong công ty hay tình huống kinh doanh mà anh đang gặp phải. Theo quy trình này, anh sẽ xây dựng một kế hoạch 90 ngày. Kế hoạch này sẽ giúp anh thúc đẩy bản thân nhanh chóng thích nghi với vai trò mới.

Cuốn sách này dành cho các nhà lãnh đạo mới ở mọi cương vị, từ người lần đầu tiên làm quản lý cho tới các Tổng giám đốc. Các quy tắc cơ bản để tăng tốc giai đoạn chuyển đổi hiệu quả được trình bày trong cuốn sách này phát huy tác dụng ở mọi cấp bậc. Nhưng những vấn đề cụ thể về ai, cái gì, bao giờ, làm thế nào, cùng với quy mô và tầm ảnh hưởng của 10 thách thức nêu trên là rất khác

nhau. Với những nhà quản lý cấp cao thì việc liên kết các bộ phận trong công ty hay việc xây dựng đội ngũ và tạo lập liên minh là điều vô cùng quan trọng. Với những lãnh đạo cấp thấp hơn, việc xây dựng quan hệ với cấp trên và tạo lập một đội ngũ cố vấn tích cực lại là việc cần ưu tiên hơn. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo mới nào cũng cần phải nhanh chóng hòa nhập vào công ty nhằm đảm bảo giành được những thắng lợi bước đầu và gây dựng các liên minh có lợi. Vì thế, cuốn sách này đưa ra những chỉ dẫn để biến các nguyên tắc thành các kế hoạch hành động phù hợp với tình huống của anh. Anh nên đọc kỹ, ghi chú các khả năng có thể áp dụng vào tình huống mà anh đang gặp phải, đồng thời suy nghĩ về việc nên điều chỉnh lời khuyên đó như thế nào cho phù hợp với hoàn cảnh của chính mình.

1.

THÚC ĐẨY QUÁ TRÌNH THÍCH NGHI BẢN THÂN

Sau tám năm làm tiếp thị tại một công ty sản xuất đồ điện tử gia dụng tại Texas, Julia Gould được thăng cấp lên vị trí trưởng ban dự án. Tới thời điểm đó, cô có hồ sơ cá nhân thuộc loại xuất sắc. Sự thông minh, khả năng tập trung và quyết tâm cao đã giúp cô được cấp trên chú ý, nên dần dần cô được tiến cử lên các vị trí cao hơn. Công ty nhìn nhận cô như một nhà lãnh đạo đầy tiềm năng và xếp cô vào đội ngũ ứng viên cho các vị trí lãnh đạo cao cấp hơn.

Lần này, Julia được bổ nhiệm làm giám đốc phụ trách việc quảng bá cho một trong những sản phẩm mới được ưa chuộng nhất của công ty. Trách nhiệm của cô là điều phối hoạt động của một nhóm đa chức năng, thành viên trong nhóm được tập hợp từ bộ phận tiếp thị, bán hàng, nghiên cứu & phát triển (R&D) và sản xuất. Mục tiêu là chuyển sản phẩm từ khâu nghiên cứu phát triển sang khâu sản xuất một cách trôi chảy, giám sát mở rộng sản xuất và tăng hiệu quả của việc giới thiệu sản phẩm ra thị trường.

Ngay từ đầu Julia đã gặp rắc rối. Cô đạt được thành công trong lĩnh vực tiếp thị vì cô đặc biệt chú trọng đến chi tiết. Đã quen quản lý bằng cách dùng quyền uy và ra lệnh qua điện thoại, cô luôn muốn chỉ huy người khác và có khuynh hướng quản lý chi tiết mọi vấn đề. Ban đầu, khi cô thử tiếp tục quản lý bằng cách gọi điện ra lệnh, các thành viên trong đội không có phản ứng gì. Nhưng ngay sau đó, hai thành viên chủ chốt tỏ ra coi thường kiến thức và năng lực của cô. Cảm thấy bị xúc phạm, cô tập trung hơn vào lĩnh vực thế mạnh của mình: khâu tiếp thị trong quá trình quảng bá. Những nỗ lực của Julia trong việc quản lý quá chặt chẽ các thành viên trong nhóm càng khiến họ xa lánh cô hơn. Chỉ sau một tháng

rưỡi, Julia phải quay trở lại bộ phận tiếp thị và vị trí lãnh đạo nhóm được giao cho một người khác.

Julia Gould thất bại vì cô không có khả năng chuyển đổi từ một người phụ trách chuyên môn giỏi sang vai trò của một nhà quản lý đội dự án đa chuyên môn/đa chức năng. Cô không nhận ra rằng chính các điểm mạnh đã giúp cô thành công trong lĩnh vực tiếp thị lại là những điểm tuyệt đối nên tránh trong công việc mới – loại công việc đòi hỏi cô từ bỏ thói quen ra lệnh và thể hiện mình thành thạo công việc hơn người khác. Julia tiếp tục làm những gì mình vốn quen làm, vì những việc đó khiến cô cảm thấy tự tin và chủ động. Đương nhiên, điều đó chỉ càng khiến mọi việc trở nên tồi tệ hơn. Không chịu từ bỏ quá khứ để toàn tâm toàn ý vào công việc mới, cô đã bỏ phí một cơ hội thăng tiến rất lớn trong công ty.

Đáng lẽ Julia nên làm gì? Cô nên tập trung thúc đẩy bản thân trên phương diện tinh thần trong vị trí mới, một thách thức cơ bản đối với những nhà lãnh đạo. "Thúc đẩy bản thân" không có nghĩa là giành quyền lực cho mình hay thuê một công ty PR mà có nghĩa là anh phải chuẩn bị tinh thần bước vào vị trí mới bằng cách rời bỏ quá khứ và nắm bắt những yêu cầu của công việc mới để nhanh chóng khởi động bản thân. Đây là một việc khó khăn, nhưng lại rất cần thiết và anh buộc phải thực hiện. Rất thường xảy ra, các nhà quản lý có tiềm năng được thăng chức nhưng lại thất bại trong việc thúc đẩy bản thân vì họ chưa sẵn sàng cho những thay đổi cần thiết về tầm nhìn.

Một sai lầm khác, đó là việc anh tin mình sẽ thành công trong vị trí mới bằng cách tiếp tục làm những gì anh đã quen làm trong công việc trước đây, thậm chí còn hăng hái hơn. "Họ đặt tôi vào vị trí này là vì những kỹ năng mà tôi có và thành tích tôi đạt được", những lý lẽ được tiếp tục đưa ra "Vì thế, đó là những gì họ mong đợi tôi sẽ tiếp tục làm". Cách suy nghĩ này là tiêu cực, bởi vì sớm hay muộn anh cũng sẽ rơi vào tình trạng chỉ tập trung giải quyết những công việc thuộc lĩnh vực chuyên môn của anh và lảng tránh những vấn đề anh không biết. Anh có thể rơi vào trạng thái phủ nhận, tự cho rằng vì mình có năng lực và làm việc hiệu quả nên mình sẽ (tiếp tục) làm việc hiệu quả (mà không cần thay đổi). Niềm tin của anh sẽ tiếp tục cho đến khi những bức tường sụp đổ xung quanh anh.

Không ai có thể hoàn toàn tránh được cái bẫy này, ngay cả những nhà quản lý cấp cao thành công. Hãy xem xét kinh nghiệm của Douglas Ivester khi làm việc cho hãng Coca-Cola. Ivester được thăng chức Tổng Giám đốc điều hành (CEO) năm 1997 sau cái

chết đột ngột của người tiền nhiệm – Roberto Goizueta – nhà lãnh đạo đầy uy tín đã dẫn dắt hãng Coke từ năm 19811. Năm 1999, sau một loạt những quyết định sai lầm dẫn tới việc sút giảm lòng tin của ban giám đốc hãng Coke, Ivester đã từ chức.

Với người ngoài cuộc, Ivester là ứng cử viên hoàn hảo cho chức vụ đó. Một nhà phân tích của tờ PaineWebber đã viết: "Thách thức thật sự (đối với Coca-Cola) là không để trở thành nạn nhân của những thành công của chính họ. Và tôi nghĩ với đội ngũ hiện nay ở Coke, bắt đầu từ Doug Ivester, xem ra họ không phải là những người tự mãn"2. Tạp chí Fortune còn phong cho Ivester danh hiệu "Hình mẫu nhà lãnh đạo của thế kỷ XXI"3.

Là một người được đào tạo làm kế toán, Ivester mất gần 20 năm phấn đấu để trở thành Giám đốc sản xuất (COO) của hãng Coke và cánh tay phải của Goizueta. Trở thành Giám đốc tài chính (CFO) của Coke năm 1985 khi mới 37 tuổi, ông nhanh chóng ghi dấu ấn khi thành công trong việc sắp xếp lại các sản phẩm phụ của bộ phận đóng chai năm 1986. Ông cũng thành công trong vai trò là Giám đốc điều hành của Coca-Cola ở châu Âu – vị trí điều hành đầu tiên của ông, và giám sát việc mở rộng hoạt động của công ty sang Đông Âu vào năm 1989. Một năm sau, Ivester được thăng chức Giám đốc điều hành Coke Hoa Kỳ rồi trở thành Chủ tịch ban quản trị và Giám đốc Sản xuất (COO) của tập đoàn vào năm 1994.

Tuy nhiên, năm 1997 Ivester lại không có khả năng chuyển từ vai trò Giám đốc sản xuất sang Tổng giám đốc điều hành (CEO). Ông từ chối bổ nhiệm người khác lên làm Giám đốc sản xuất, ngay cả khi ban giám đốc công ty gây áp lực buộc ông phải thực hiện điều này. Thay vào đó, ông tiếp tục hành động như một "siêu Giám đốc sản xuất" và duy trì liên lạc hàng ngày với 16 nhân viên dưới quyền. Sự quan tâm thái quá đến chi tiết vốn là một phẩm chất tốt trong việc điều hành hoạt động tài chính và hoạt động sản xuất, nay đã trở thành một trở ngại cho vị trí mới. Ivester không thể dứt bỏ đầu óc của mình khỏi hoạt động điều hành thường nhật để đảm nhận một vị trí đòi hỏi phải có óc chiến lược, tầm nhìn xa và tư tưởng chính trị sắc sảo.

Hậu quả là một loạt các quyết định sai lầm được đưa ra dù không có quyết định nào gây hậu quả nghiêm trọng, nhưng dần dần làm giảm uy tín của Ivester. Cách xử lý vụng về của Ivester đối với bộ máy điều hành ở châu Âu đã góp phần vào thất bại của Coke trong việc mua hãng Orangina ở Pháp và làm giảm mạnh giá trị việc mua lại các thương hiệu của hãng Cadbury Schweppes. Ông cũng bị mọi người cho là đã xử lý sai lầm trong vụ tai tiếng năm 1999

liên quan tới việc Coke bị đóng chai bẩn tại Bỉ do không trực tiếp nắm vấn đề. Ông đánh mất những đồng minh tiềm năng khi không giải quyết hiệu quả vụ kiện phân biệt chủng tộc ngay tại trụ sở chính của Coke ở Atlanta, và khi gây ra quá nhiều áp lực cho những nhà máy đóng chai vốn đã rất căng thẳng vì vấn đề giá cả nước si-rô cô đặc (nguyên liệu chính để pha chế nước Coca-Cola đóng chai) và hàng tồn kho. Cuối cùng, Ivester không còn mấy bạn bè.

Cho rằng thất bại của Ivester là hậu quả do không có được một phẩm chất cá nhân cần thiết, tờ Wall Street Journal viết: "Việc điều hành một công ty khổng lồ như Coca-Cola cũng giống như việc sắp đặt một dàn nhạc. Nhưng xem ra Ngài Douglas Ivester bị nghễnh ngãng... (Ông ta) giỏi toán, nhưng không giỏi nhạc – yếu tố cần thiết để điều hành một công ty tiếp thị hàng đầu thế giới"4.

Song, nguyên nhân thất bại của Ivester không nằm ở những việc ông không thể làm được (hoặc không thể học cách làm) mà ở chính những gì ông không muốn dứt bỏ. Một sự nghiệp đầy ấn tượng đã chấm dứt trong một kết cục cực kỳ thất vọng, thậm chí đầy bi kịch, bởi lẽ Ivester nhất định chỉ muốn tập trung làm những gì khiến ông cảm thấy thoải mái nhất. Thất bại của ông phải chăng là điều không thể tránh khỏi? Chắc chắn không. Vậy phải chăng do cách tiếp cận của ông trong giai đoạn chuyển đổi từ vị trí Giám đốc sản xuất sang vị trí Tổng giám đốc điều hành? Hoàn toàn đúng như vậy!

Thúc đẩy bản thân

Làm thế nào để anh tránh được cái bẫy này? Làm thế nào để chắc chắn rằng anh nắm bắt được những thách thức trong cương vị mới của mình? Phần này sẽ cung cấp một số nguyên tắc cơ bản để anh chuẩn bị tâm lý sẵn sàng cho vị trí mới.

Xác định rõ thời điểm chuyển đổi

Việc chuyển đổi từ vị trí này sang vị trí khác thường diễn ra không rõ ràng. Hiếm khi anh thật sự chú ý trước khi bị lún sâu vào nhiệm vụ mới. Một nhà lãnh đạo mới gặp may thường có một vài tuần cho quá trình chuyển đổi này, nhưng thường thì thời gian chuyển đổi chỉ được đo bằng ngày. Anh mắc kẹt với việc phải hoàn thành các công việc ở vị trí cũ trong khi đang phải cố gắng làm quen với nhiệm vụ mới. Tồi tệ hơn, có khả năng anh sẽ bị buộc phải thực hiện cùng lúc cả hai công việc cho tới khi vị trí cũ của anh có người thay thế, khiến cho ranh giới chuyển đổi càng mờ

nhạt.

Có thể anh không có được một giai đoạn chuyển đổi trách nhiệm rõ ràng, nên anh cần phải buộc bản thân trải qua giai đoạn chuyển đổi trên phương diện tinh thần. Chọn một thời gian cụ thể, có thể là ngày nghỉ, để hình dung ra việc anh được thăng chức. Hãy suy nghĩ tỉnh táo về việc dứt bỏ công việc cũ và nắm bắt công việc mới. Hãy suy nghĩ kỹ càng về những điểm khác nhau giữa hai công việc, về việc anh sẽ phải tư duy và hành động như thế nào. Hãy dành thời gian để tổ chức ăn mừng việc thăng chức, thậm chí ngay cả khi không chính thức, với gia đình và bạn bè. Tận dụng khoảng thời gian ít ỏi để liên lạc với những người có thể cho anh một số gợi ý, lời khuyên ban đầu. Điều quan trọng là hãy làm tất cả những gì có thể để tự đặt mình vào trạng thái chuyển đổi về mặt tâm lý.

Nhanh chóng tiếp quản công việc

Giai đoạn chuyển đổi của anh bắt đầu vào thời điểm anh biết mình đang được cân nhắc vào một vị trí mới (xem biểu đồ 1-1). Giai đoạn này kết thúc khoảng 90 ngày sau khi anh tiếp quản công việc. Đến thời điểm này, những nhân vật chủ chốt trong công ty – cấp trên, người đồng nhiệm, và nhân viên dưới quyền – kỳ vọng anh có được động lực cần thiết.

Thời hạn ba tháng không phải là một thời hạn quá gấp gáp và cứng nhắc mà còn phụ thuộc vào loại tình huống nào anh đang gặp phải. Tuy nhiên, anh nên sử dụng mốc 90 ngày này như một sự kiện tối quan trọng cho việc đề ra những mục tiêu cần đạt được. Nó sẽ giúp anh đương đầu với sự cấp thiết phải điều hành công việc trong khi thời gian eo hẹp. Nếu gặp may, anh có thể có một tháng chuẩn bị trước khi nhận công tác mới. Hãy sử dụng thời gian này để học hỏi và tìm hiểu về công ty.

Không cần biết anh có bao nhiêu thời gian để chuẩn bị, hãy bắt đầu vạch kế hoạch về những gì anh hy vọng đạt được bằng những mốc cụ thể. Anh có thể không có nhiều thời gian, nhưng chỉ cần một vài giờ chuẩn bị thật tốt trước khi thực hiện công việc cũng đem lại kết quả khả quan hơn. Hãy bắt đầu bằng việc suy nghĩ về ngày đầu tiên trong cương vị mới. Cho đến khi kết thúc ngày làm việc hôm đó, anh sẽ muốn làm gì? Sau đó, chuyển sang tuần đầu tiên. Rồi tập trung vào cuối tháng thứ nhất, cuối tháng thứ hai, và sau cùng là cuối tháng thứ ba. Những kế hoạch này còn rất sơ lược, nhưng hành động bắt đầu lập kế hoạch đơn giản này sẽ giúp anh sáng suốt hơn.

Đánh giá những điểm yếu

Anh được tiến cử vào cương vị mới bởi những người thuê anh đánh giá anh có những kỹ năng để thành công. Có thể anh có những kỹ năng đó, nhưng bài học từ Julia Gould và Douglas Ivester cho thấy, quá dựa dẫm vào những gì đã giúp anh thành công trong quá khứ là một sai lầm chết người. Một nhà quản lý cao cấp đã nói: "Mọi người đều cảm thấy tự bị thôi thúc phải làm việc như ở vị trí thấp hơn một bậc so với vị trí hiện tại của họ. Anh cần phải làm việc theo đúng cương vị hiện tại, chứ không phải làm theo cương vị anh "đã làm trước đây".

Một cách để định nghĩa chính xác những điểm yếu của anh là đánh giá "những sở thích gây ra rắc rối" – các dạng vấn đề mà anh thường dễ dàng mắc phải. Sở thích của Julia là tiếp thị; còn với Douglas Ivester là tài chính và sản xuất. Sở thích của anh thường khiến anh chọn những công việc mà anh thích. Hệ quả là, anh hoàn thiện những kỹ năng mà công việc đó đòi hỏi, và cảm thấy mình thành thạo nhất khi giải quyết những vấn đề trong lĩnh vực đó. Nhưng chính điều đó lại khiến anh gặp phải nhiều khó khăn phức tạp hơn. Nó giống như việc anh chăm chỉ tập luyện tay phải mà không quan tâm đến cánh tay trái: cánh tay nào khỏe sẽ càng khỏe hơn, còn tay yếu hơn sẽ dần dần teo lại. Lẽ dĩ nhiên, nguy cơ là ở chỗ anh tạo ra một sự mất cân bằng khiến cho chính anh trở nên yếu ớt trong những tình huống mà lẽ ra anh phải thuận cả hai tay thì mới có thể thành công.

Bảng 1-1 là một công cụ đơn giản để anh xác định các điểm tham chiếu đối với các loại khó khăn mà anh thường vấp phải trong kinh doanh. Hãy điền vào mỗi ô bằng cách xác định mối quan tâm thực sự của anh trong việc giải quyết vấn đề thuộc phạm vi được yêu cầu. Chẳng hạn, ở ô đầu tiên, hãy tự hỏi bản thân xem anh thích làm việc trong các hệ thống có đánh giá khen thưởng ở mức độ nào. Đây không phải là một câu hỏi so sánh; đừng so sánh các mối quan tâm với nhau. Hãy xếp hạng mối quan tâm của anh đối với từng vấn đề khác nhau, theo thang điểm từ 1 (không một chút nào) đến 10 (rất quan tâm). Hãy nhớ rằng anh đang được hỏi về mối quan tâm thực sự của mình, chứ không phải về các kỹ năng hoặc kinh nghiệm.

Bảng 1-1: Đánh giá những khó khăn anh gặp phải

Hãy xác định mối quan tâm thực sự của anh trong việc giải quyết

vấn đề thuộc các lĩnh vực sau, theo thang điểm từ 1 đến 10. 1 biểu thị mức quan tâm thấp nhất và 10 biểu thị mức quan tâm cao nhất.

Bây giờ hãy chuyển các phần vừa xếp loại ở bảng 1-1 vào các ô tương ứng ở bảng 1-2. Sau đó, cộng tổng của ba cột và năm dòng.

Bảng 1-2: Bảng tham chiếu về mức độ quan tâm của anh đến các vấn đề khó khăn và các lĩnh vực hoạt động trong công ty

Cột Tổng cộng thể hiện mức độ quan tâm của anh đến các vấn đề về kỹ thuật, chính trị và văn hóa. Kỹ thuật bao gồm các vấn đề về chiến lược, thị trường, công nghệ và các quy trình. Chính trị liên quan đến quyền lực và môi trường chính trị trong công ty. Văn hóa liên quan đến các giá trị, quy chuẩn và các giả định mang tính định hướng.

Nếu tổng của một cột thấp hơn nhiều so với các cột khác, đó có thể là điểm yếu tiềm ẩn mà mà anh cần chú ý. Chẳng hạn, nếu số điểm trong lĩnh vực kỹ thuật của anh cao, trong khi số điểm về chính trị hoặc về văn hóa của anh thấp, thì nhiều nguy cơ anh sẽ không chú ý tới khía cạnh con người trong công ty.

Tổng mỗi dòng thể hiện mức độ quan tâm của anh đối với các lĩnh vực hoạt động khác nhau. Số điểm thấp ở bất kỳ dòng nào cũng nói lên rằng anh không muốn liên quan đến các vấn đề rắc rối trong lĩnh vực đó. Một lần nữa, đó chính là các điểm yếu tiềm ẩn của anh.

Kết quả từ bài tập đánh giá này có thể giúp anh trả lời câu hỏi sau đây: Anh thích giải quyết những vấn đề trong lĩnh vực nào nhất? Anh không thích giải quyết vấn đề trong những lĩnh vực nào nhất? Đâu là những nơi tiềm ẩn điểm yếu của anh trong công việc mới?

Có rất nhiều điều anh có thể làm để khắc phục những điểm yếu đó. Ba công cụ cơ bản là kỷ luật tự giác, xây dựng nhóm, và mạng lưới tư vấn. Anh sẽ phải buộc mình dành thời gian cho những hoạt động then chốt mà anh không thích làm hoặc có thể không diễn ra tự nhiên. Ngoài ra, hãy chủ động tìm kiếm trong công ty những người có năng lực sâu rộng trong các lĩnh vực mà anh không thành thạo. Những người này sẽ hậu thuẫn cho anh và anh

có thể học hỏi được nhiều điều từ phía họ. Một mạng lưới các chuyên gia tư vấn, cố vấn cũng sẽ giúp anh hoạt động tốt hơn trong những lĩnh vực không phải sở trường của mình. Các chiến thuật nhằm khắc phục những điểm yếu của anh sẽ được bàn tới chi tiết hơn tại Chương 7, Xây dựng nhóm, và Chương 9, Duy trì trạng thái cân bằng.

Coi chừng những thế mạnh của anh

Những điểm yếu có thể khiến anh dễ bị tổn thương, dễ mắc sai lầm, những điểm mạnh cũng vậy. Mỗi điểm mạnh đều đi kèm một cạm bẫy thậm chí có thể nói điểm mạnh nhất chính là điểm yếu nhất. Những phẩm chất từng giúp anh thành công cũng có thể trở thành những nhược điểm của anh trong cương vị mới. Cả Julia Gould và Douglas Ivester đều rất coi trọng chi tiết. Mặc dù vậy, việc quá coi trọng chi tiết lại gây ra những hậu quả xấu, đặc biệt khi nó đi cùng với nhu cầu kiểm soát: điều này có thể dẫn đến khuynh hướng quản lý quá chi tiết những người làm trong lĩnh vực sở trường của anh. Kiểu quản lý đó sẽ làm nản lòng những người muốn đóng góp công sức nhưng không muốn bị giám sát quá chặt chẽ.

Học lại cách học hỏi của anh

Có lẽ đã từ lâu rồi anh không phải đối diện với lỗ hổng kiến thức lớn đến như vậy. “Bỗng nhiên, tôi nhận thấy có quá nhiều thứ mình còn chưa biết” là lời than vãn thường gặp ở các nhà lãnh đạo đang trong giai đoạn chuyển đổi. Có thể anh đã nổi trội trong một lĩnh vực chuyên môn hoặc một bộ phận chức năng nào đó, như Julia Gould, và giờ đây anh thấy mình trong vai trò quản lý tổng thể. Hoặc có thể anh đang phát triển trong lĩnh vực kinh doanh sản phẩm lại được điều về quản lý nhân sự hay quản lý theo mô hình ma trận. Anh cũng có thể được chuyển sang một công ty mới, nơi anh thiếu một mạng lưới làm việc đã được thiết lập và sự hiểu biết về văn hóa làm việc ở đó. Trong hoàn cảnh nào anh cũng cần phải học hỏi rất nhiều, một cách nhanh chóng.

Việc phải học lại từ đầu có thể gây ra cảm giác thiếu năng lực và dễ mắc sai lầm, đặc biệt nếu anh phạm phải bất kỳ sai lầm gì trong giai đoạn ban đầu. Cảm giác mất phương hướng trong sự nghiệp có thể xuất hiện những khi anh thấy mất tự tin nhất. Có thể anh sẽ sớm đưa ra một số quyết định sai lầm rồi nếm trải thất bại lần đầu tiên sau nhiều năm. Do đó, một cách vô thức, anh sẽ bắt đầu hướng tới những lĩnh vực mình thành thạo và những người mang lại cho anh cảm giác mình là người có giá trị.

Những thách thức mới cùng nỗi lo thiếu năng lực có thể gây ra một vòng luẩn quẩn trong tâm lý từ chối và phòng vệ, như Chris Argyris đã viết trong bài "Dạy những người thông minh cách học hỏi" trên tờ Harvard Business Review:

"Bởi lẽ hầu hết các chuyên gia đều luôn thành công trong trong lĩnh vực của họ, họ hiếm khi trải nghiệm thất bại. Và bởi lẽ họ hiếm khi thất bại, nên họ không bao giờ học cách rút ra bài học từ thất bại đó. Vì thế, mỗi khi các chiến thuật của họ không hiệu quả, họ trở nên co cụm, trốn tránh những lời chỉ trích, đổ lỗi cho bất kỳ ai ngoại trừ chính bản thân. Tóm lại, khả năng học hỏi của họ khép lại đúng vào lúc cần thiết nhất"5.

Nói một cách thẳng thắn, hoặc là anh học hỏi hoặc trở nên suy yếu dần để rồi thất bại. Thất bại của anh có thể rất bi thảm, giống như trường hợp của Julia Gould, hoặc có thể xảy đến từ từ bởi hàng ngàn nhát cắt nhỏ, giống như trường hợp của Douglas Ivester, nhưng đó không phải là điều không thể tránh được. Như chúng ta sẽ bàn đến trong những chương sau, tâm lý chối bỏ và tâm lý phòng vệ thường dẫn đến thảm họa.

Học lại cách học có thể là một công việc vất vả. Chuyển đổi sang vị trí mới có thể làm sống lại những nỗi sợ hãi về năng lực trong anh, những cảm giác mà anh nghĩ mình đã quên đi từ lâu. Vì thế, nếu anh thấy mình thức giấc, người đầm đìa mồ hôi và run sợ, thì hãy bình tĩnh. Hầu hết các nhà lãnh đạo mới đều phải trải qua cảm giác đó. Nếu anh quyết tâm học hỏi, anh có thể vượt qua.

Tái lập mạng lưới làm việc

Khi được thăng tiến, anh cũng cần phải thay đổi đội ngũ cố vấn. Việc thăng tiến đòi hỏi anh phải tái cơ cấu mạng lưới cố vấn của mình. Trong giai đoạn khởi nghiệp, ưu tiên hàng đầu của anh là gây dựng mạng lưới cố vấn kỹ thuật tốt. Ví dụ, các chuyên gia trong lĩnh vực tiếp thị hoặc tài chính, những người có thể giúp anh hoàn thành công việc. Tuy nhiên, cùng với sự thăng tiến lên các vị trí quản lý cao hơn, vai trò của các cố vấn chính trị và cố vấn cá nhân trở lên ngày càng quan trọng hơn. Các cố vấn chính trị sẽ giúp anh hiểu về môi trường chính trị trong công ty, những kiến thức này đặc biệt quan trọng khi anh lập kế hoạch tiến hành những thay đổi. Các cố vấn cá nhân sẽ giúp anh giữ vững mục tiêu và đạt được sự cân bằng trong những thời điểm căng thẳng. Như phân tích ở Chương 9, thay đổi mạng lưới tư vấn không bao giờ là việc dễ dàng. Các cố vấn hiện tại có thể là những người bạn thân của anh, và anh cảm thấy thoải mái với những cố vấn kỹ thuật

thuộc những lĩnh vực mà anh hiểu rõ.

Coi chừng những người muốn cản trở anh

Dù vô tình hay cố ý, vẫn có một số người không muốn anh thành công. Chẳng hạn, có thể sếp cũ của anh không muốn để anh đi. Do đó, ngay khi biết lúc nào mình sẽ chuyển công tác, anh phải thương lượng rõ ràng với sếp về những việc anh sẽ làm để kết thúc công việc hiện tại. Điều đó có nghĩa là anh cần phải nêu cụ thể những vấn đề nào sẽ giải quyết, giải quyết đến mức độ nào, và quan trọng hơn, vấn đề nào sẽ không được hoàn thành. Hãy ghi chú và chuyển lại cho sếp, như vậy cả hai đều nắm được tình hình và tinh thần làm việc. Sau đó, hướng cấp trên và bản thân tới một thỏa thuận chung. Hãy thực tế về những công việc anh có thể hoàn thành. Tất nhiên, anh có thể làm được nhiều hơn, nhưng hãy nhớ rằng khoảng thời gian để học hỏi và lập kế hoạch trước khi anh nhận công việc mới là khoảng thời gian vô cùng quý giá.

Bạn bè có thể không muốn quan hệ giữa họ với anh thay đổi. Nhưng thay đổi là không thể tránh khỏi, anh càng sớm chấp nhận thực tế này (đồng thời giúp bạn anh chấp nhận thực tế) sớm chừng nào, tốt chừng đó. Những người khác trong công ty sẽ để ý các dấu hiệu thiên vị để từ đó phán xét anh.

Nếu được đề bạt lên vị trí quản lý hoặc giám sát chính những người trước đây là đồng nghiệp của anh, một vài người trong số họ có thể ghen tị với anh. Thậm chí có người sẽ tìm cách làm hại anh. Dần dần, những việc như vậy sẽ bớt đi. Nhưng hãy chuẩn bị tâm lý đón nhận những lần họ thử thách uy quyền của anh và lên kế hoạch gặp mặt họ trên tinh thần nghiêm túc và công bằng. Nếu anh không sớm thiết lập giới hạn, anh sẽ phải ân hận vì điều đó. Khiến cho người khác chấp nhận việc anh được thăng chức là một phần thiết yếu của việc thúc đẩy bản thân. Do đó, nếu anh kết luận rằng những người mà anh nghi ngờ sẽ không bao giờ chấp nhận thực tế này, anh nên tìm cách chuyển họ ra khỏi công ty càng sớm càng tốt.

Vượt qua những rào cản

Tự thúc đẩy bản thân là một công việc khó khăn bởi một số rào cản nằm ngay trong chính con người anh. Hãy dành vài phút để suy nghĩ kỹ về những điểm yếu của anh trong cương vị mới, theo những phân tích về khó khăn mà anh đã tự đánh giá trước đây. Anh sẽ khắc phục chúng ra sao? Sau đó hãy nghĩ về những thế lực bên ngoài có thể ngăn cản bước tiến của anh. Anh sẽ tránh chúng

như thế nào?

Mượn lời một câu cách ngôn cổ, tự thúc đẩy bản thân là một hành trình, không phải là cái đích cuối cùng. Anh sẽ phải làm việc liên tục để đảm bảo rằng anh đang giải quyết những thách thức thật sự của vị trí mới, chứ không phải là đang "lảng tránh công việc" như Ron Heifetz gọi. Sa vào thói quen cũ là điều rất dễ mắc phải, những thói quen cũ có thể đem lại cho anh cảm giác thoải mái nhưng cũng đầy nguy hiểm. Hãy cố gắng đọc lại chương này và những câu hỏi trước đó, đồng thời tự hỏi: "Có phải mình đang làm tất cả những gì có thể để thúc đẩy bản thân hay không?"

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA SỰ TĂNG TỐC

Những câu hỏi như thế này sẽ xuất hiện ở cuối mỗi chương để giúp anh tóm tắt lại bài học và áp dụng vào hoàn cảnh của mình. Hãy sử dụng những câu hỏi này để định hướng cho sự phân tích của anh và lên kế hoạch cho quá trình tăng tốc trong 90 ngày.

1. Điều gì đã khiến anh thành công như hiện nay trong sự nghiệp của mình? Anh có thể thành công ở cương vị mới nếu chỉ dựa vào những sở trường cũ không? Nếu không, anh cần phát triển những kỹ năng thiết yếu nào?

2. Trong cương vị mới của mình, đâu là những lĩnh vực then chốt để thành công mà anh không thích tập trung vào? Tại sao? Làm thế nào anh có thể bù đắp những nhược điểm đó?

3. Anh cần làm gì để đảm bảo rằng mình được chuẩn bị về tinh thần để đảm nhận cương vị mới? Ai là người có thể cho anh lời khuyên và tư vấn về vấn đề này? Những hoạt động nào khác có thể giúp anh thực hiện được điều này?

2.
TĂNG TỐC QUÁ TRÌNH HỌC HỎI

Chris Bagley lãnh đạo bộ phận quản lý chất lượng trong công ty sản xuất hàng tiêu dùng quy mô trung bình mang tên Sigma. Khi sếp của Chris chuyển sang làm phó chủ tịch sản xuất của White Goods, một hãng sản xuất đồ gia dụng đang gặp khó khăn, ông đề nghị Chris làm giám đốc quản lý nhà máy lớn nhất của White Goods. Chris liền chớp ngay cơ hội này.

Sigma đã xây dựng một tổ hợp sản xuất vững mạnh. Chris gia nhập công ty ngay sau khi rời trường kỹ thuật và lần lượt trải qua hầu hết các đơn vị sản xuất chính. Tuy là người có chuyên môn sâu, nhưng ông đã hình thành thói quen làm việc với các công nghệ hiện đại và lực lượng lao động hăng hái. Ông đã đi quanh nhà máy White Goods một vòng để tìm hiểu trước khi nhận nhiệm vụ và biết rằng nhà máy còn lạc hậu. Ông quyết định phải thay đổi, và phải thực hiện việc thay đổi thật nhanh chóng.

Không lâu sau khi nhận nhiệm vụ, Chris tuyên bố rằng nhà máy đã lạc hậu và thường xuyên nói rằng cần phải tái thiết lại nhà máy từ con số không "theo cách của Sigma". Ngay lập tức, ông mời những nhà tư vấn hoạt động sản xuất có trình độ cao tới hỗ trợ cho mình. Các nhà tư vấn này đã đưa ra một báo cáo rất gay gắt, coi công nghệ và hệ thống của nhà máy là "cổ lỗ" và trình độ tay nghề lao động "xoàng xĩnh". Họ đề nghị tái cơ cấu nhà máy dựa trên nhóm làm việc, và phải đầu tư lớn vào công nghệ và đào tạo lại công nhân. Chris đưa bản báo cáo này cho các nhân viên dưới quyền, và tuyên bố sẽ nhanh chóng thực hiện những đề nghị đó. Họ im lặng nhưng ông lại hiểu sự im lặng đó là đồng ý.

Chỉ sau một thời gian ngắn, khi mô hình làm việc nhóm được áp dụng tại bốn dây chuyền sản xuất của nhà máy, năng suất sụt giảm, chất lượng bị ảnh hưởng. Chris triệu tập nhóm của mình,

thúc giục họ phải "nhanh chóng giải quyết vấn đề ". Nhưng những vấn đề này vẫn tồn tại khiến tinh thần làm việc của công nhân trong khắp nhà máy suy giảm nghiêm trọng.

Sau ba tháng, sếp của Chris tuyên bố: "Anh đã khiến hầu hết mọi người xa lánh anh. Tôi đưa anh đến đây để cải thiện hoạt động của nhà máy chứ không phải là để làm nó sụp đổ". Sau đó, ông ta hỏi dồn hàng loạt câu hỏi: "Anh đã dành bao nhiêu thời gian để tìm hiểu về nhà máy này? Anh có biết họ đã từng thử nghiệm không thành công kiểu sản xuất theo nhóm không? Anh có nhận ra những gì họ có thể làm được trước khi anh đến chỉ với những nguồn lực được cung cấp không? Anh hãy dừng lại và lắng nghe đã".

Lo lắng vì bị chỉ trích, Chris tổ chức những cuộc thảo luận nghiêm túc với các quản lý, giám sát và các nhóm công nhân. Ông đã học được rất nhiều về sự sáng tạo mà họ thể hiện để đối phó với nguồn đầu tư ít ỏi mà nhà máy nhận được. Sau đó, ông tổ chức một cuộc họp toàn nhà máy và khen ngợi những người lao động vì những đóng góp cho nhà máy trước khi ông nhận nhiệm vụ. Ông thông báo rằng việc tổ chức lại nhà máy đang được tiến hành và họ sẽ tập trung vào việc nâng cấp công nghệ của nhà máy trước khi thực hiện bất cứ sự thay đổi nào khác.

Vậy Chris đã sai ở đâu? Giống như nhiều nhà lãnh đạo mới nhận chức khác, ông đã không tìm hiểu cặn kẽ về công ty mới và vì thế phải trả giá đắt. Điều thiết yếu là phải xác định những gì anh cần biết về công ty mới của mình, sau đó nghiên cứu nó càng nhanh càng tốt. Tại sao thế? Bởi vì việc học hỏi một cách hiệu quả sẽ giúp anh hạn chế tối đa điểm yếu của mình: Anh có thể xác định những rủi ro tiềm ẩn mà có thể bùng nổ và khiến anh lạc hướng. Nó cũng trang bị và giúp anh đưa ra những quyết định kinh doanh đúng đắn sớm hơn. Hãy nhớ rằng nhân viên và khách hàng không có thời gian chờ anh tìm hiểu lâu đâu.

Khắc phục sự bất lực trong việc học hỏi

Khi một nhà lãnh đạo mới đi chệch hướng, dường như một trong những nguyên nhân luôn là không thể tiếp thu được kiến thức. Sự quá tải thông tin có thể che khuất các vấn đề đáng chú ý nhất. Có quá nhiều thông tin phải tiếp thu khiến việc xác định được những vấn đề cần tập trung trở nên khó khăn. Giữa dòng thác thông tin ào ạt đổ tới, anh sẽ dễ dàng bỏ lỡ những tín hiệu quan trọng. Hoặc có thể anh quá tập trung vào lĩnh vực kỹ thuật – sản phẩm, khách hàng, công nghệ và chiến lược – mà bỏ qua việc học hỏi thiết yếu

về văn hóa và môi trường chính trị.

Nhưng thật ngạc nhiên là chỉ rất ít nhà quản lý được đào tạo phương pháp phân tích mô hình công ty một cách có hệ thống. Thực tế cho thấy, những người đã trải qua các khóa huấn luyện như vậy thường là các chuyên gia về nguồn nhân lực hoặc nguyên cố vấn quản lý.

Một khó khăn khác là không có kế hoạch học hỏi. Lên kế hoạch học hỏi có nghĩa là chỉ ra trước những câu hỏi quan trọng và trả lời những câu hỏi đó một cách tốt nhất. Rất ít nhà lãnh đạo mới dành thời gian suy nghĩ một cách có hệ thống về những ưu tiên học hỏi của họ và số người vạch ra một kế hoạch học hỏi khi nhận một vai trò mới còn ít hơn.

Một số nhà lãnh đạo thậm chí còn "bất lực trong việc học hỏi", những hạn chế mang tính cá nhân cản trở việc học hỏi. Một ví dụ đơn giản là họ không cố gắng hiểu về lịch sử của công ty. Một câu hỏi cơ bản mà mỗi nhà lãnh đạo mới cần phải đặt ra là: "Làm thế nào chúng ta đạt được vị thế hiện nay?" Nói cách khác, anh sẽ mạo hiểm phá bỏ những rào cản mà không biết tại sao chúng được xây dựng lên. Được trang bị những kiến thức vững chắc về quá trình phát triển của công ty, anh có thể thực sự thấy được rào cản đó không cần thiết và phải phá bỏ. Hoặc anh có thể thấy được lý do đúng đắn phải duy trì chúng.

Một số nhà lãnh đạo mới lại có thói quen "bị bắt buộc hành động", một dạng "bất lực trong việc học hỏi" khác – mà triệu chứng cơ bản của nó là một người cảm thấy nhu cầu gần như bắt buộc phải hành động. Nếu anh có thói quen quá lo lắng hoặc quá bận rộn không thể dành thời gian để học hỏi, thì anh có thể gặp phải chứng bệnh này. Đó là một tai họa nghiêm trọng bởi việc quá bận rộn không thể học hỏi được thường dẫn đến sự thất bại. Nếu anh không học hỏi, thì anh có thể sớm đưa ra những quyết định tồi tệ làm tổn hại uy tín của mình, khiến mọi người không muốn chia sẻ những thông tin quan trọng với anh, và khiến anh càng đưa ra những quyết định tệ hại hơn. Kết quả là một cái vòng luẩn quẩn có thể hủy hoại vĩnh viễn uy tín và sự nhiệp của anh. Vì thế cần phải cẩn thận! Có thể anh cảm thấy đúng khi tham gia vào một tình huống kinh doanh mới và bắt đầu hành động thật quyết đoán – và đôi khi, như chúng ta sẽ bàn tới trong chương tiếp theo – đây là bước đi đúng đắn cần thực hiện – nhưng nếu không được chuẩn bị kỹ, anh khó có thể nhìn ra những vấn đề thật sự.

Có thể sai lầm nghiêm trọng nhất là việc một số nhà lãnh đạo mới

đã có sẵn "câu trả lời". Họ đã quyết định mọi việc trong đầu về cách giải quyết các khó khăn của công ty. Được trưởng thành trong một công ty mà "mọi việc đều được thực hiện theo đúng cách", họ không thể nhận ra rằng những hoạt động thành công trong công ty này có thể sẽ thất bại thảm hại trong một công ty khác. Giống như Chris Bagley vấp phải khi triển khai công việc quá cứng rắn, cách suy nghĩ này sẽ khiến anh dễ phạm phải những sai lầm nghiêm trọng và thường làm mọi người xa lánh. Bagley nghĩ rằng đơn giản là ông chỉ cần áp dụng những gì ông đã học được ở Sigma để giải quyết các vấn đề của nhà máy. Ngay cả trong những tình huống (ví dụ như quá trình cải tổ) buộc anh phải áp dụng cách thức làm việc mới vào công ty, thì anh vẫn phải tìm hiểu về văn hóa và môi trường chính trị của công ty để điều chỉnh cách tiếp cận của mình. Bên cạnh đó, việc thể hiện khả năng lắng nghe chân thành thường nâng cao uy tín và ảnh hưởng của anh đối với những người xung quanh.

Quản lý việc học hỏi như quản lý một quá trình đầu tư

Nếu anh coi những nỗ lực của bản thân nhằm tăng tốc quá trình chuyển đổi như một quá trình đầu tư – còn thời gian và năng lượng khan hiếm của anh như những nguồn lực cần phải được quản lý cẩn thận – thì anh sẽ nhận thấy kết quả thu được dưới dạng những ý tưởng thực tế và khả thi. Ý tưởng khả thi, có thể biến thành hành động là kiến thức giúp anh sớm đưa ra những quyết định đúng đắn hơn và nhờ đó giúp anh đạt tới điểm cân bằng trong việc tạo ra giá trị cá nhân sớm hơn. Chris Bagley có thể đã hành động khác đi nếu ông biết rằng (1) ban quản trị cao cấp ở White Goods đã đầu tư eo hẹp một cách hệ thống vào nhà máy này, bất chấp những nỗ lực nâng cấp nhà máy của các nhà quản lý địa phương, (2) nhà máy đã đạt được những thành quả đáng kể về chất lượng và năng suất chỉ với những gì họ có, và (3) những chuyên viên giám sát và công nhân đã tự hào một cách chính đáng về những gì họ đã hoàn thành.

Để tối ưu hóa kết quả đầu tư của anh trong quá trình học hỏi, anh phải trích xuất được những ý tưởng khả thi đúng lúc và hiệu quả, những ý tưởng có thể biến thành hành động, từ vô vàn những thông tin mà anh tiếp cận được. Để học hỏi hiệu quả, phải chỉ ra những gì anh cần phải học hỏi để tập trung nỗ lực của mình. Hãy dành thời gian xác định lịch trình học hỏi của anh càng sớm càng tốt, và định kỳ xem xét lại lịch trình đó để chỉnh sửa, bổ sung. Học hỏi hiệu quả có nghĩa là xác định những nguồn lực sẵn có tốt nhất mang lại kiến thức và sự hiểu biết và tìm ra cách hiểu biết tối đa với phí tổn ít nhất có thể trong quỹ thời gian quý báu của anh.

Phương pháp Chris Bagley áp dụng để tìm hiểu về nhà máy White Goods vừa không hiệu lực lại vừa không hiệu quả.

Xác định lịch trình học hỏi

Nếu Chris Bagley được làm lại từ đầu, ông sẽ làm gì? Có thể ông sẽ lên kế hoạch học hỏi một cách có hệ thống – tạo ra một chu trình thu thập, phân tích, đưa ra giả thiết và kiểm nghiệm thông tin.

Xuất phát điểm ở đây là anh phải xác định được lịch trình học hỏi cho mình, lý tưởng nhất là trước khi chính thức gia nhập công ty mới. Một lịch trình học hỏi đúc kết những vấn đề anh cần ưu tiên học hỏi: Những gì anh cần tìm hiểu nhất? Việc này bao gồm một tập hợp các câu hỏi trọng tâm nhằm hướng dẫn anh tìm kiếm thông tin, hoặc đặt ra giả thiết mà anh muốn khám phá và thử nghiệm, hoặc cả hai. Tất nhiên, việc học hỏi trong quá trình chuyển đổi được lặp đi lặp lại: Ban đầu lịch trình học hỏi của anh sẽ bao gồm hầu hết là các câu hỏi, nhưng khi học hỏi được nhiều hơn, anh sẽ đặt ra giả thiết về những gì đang diễn ra và tại sao lại thế. Dần dần, việc học hỏi của anh sẽ chuyển sang hướng bổ sung thêm rồi kiểm nghiệm những giả thiết đó.

Anh nên lập danh mục những câu hỏi đầu tiên như thế nào? Hãy bắt đầu bằng việc đặt ra các câu hỏi về quá khứ, câu hỏi về hiện tại, và câu hỏi về tương lai. Tại sao mọi việc lại được thực hiện theo cách thức của nó? Có lý do nào giải thích tại sao một số việc được thực hiện (ví dụ như khi đối mặt với mối đe dọa cạnh tranh) mà vẫn còn có giá trị khi áp dụng vào thời điểm ngày nay không? Có phải các điều kiện đang thay đổi đến mức cần phải thực hiện một số thay đổi trong tương lai không? Những bảng sau đây sẽ đưa ra một số câu hỏi làm ví dụ cho ba thể loại này.

Những câu hỏi về quá khứ

Hoạt động

• Trong quá khứ công ty này đã hoạt động như thế nào? Những người trong công ty nghĩ thế nào về hoạt động của nó?

• Các mục tiêu được đặt ra như thế nào? Chúng có quá khiêm tốn hoặc quá tham vọng không?

• Liệu những tiêu chí đánh giá nội bộ và từ bên ngoài công ty có được sử dụng không?

• Những biện pháp nào đã được áp dụng? Họ khuyến khích hay

không khuyến khích những hành vi nào?

• Điều gì xảy ra khi những mục tiêu này không đạt được?

Những nguyên nhân sâu xa

• Nếu công ty hoạt động hiệu quả, tại sao nó lại hoạt động hiệu quả?

• Chiến lược, cơ cấu, khả năng kỹ thuật, văn hóa và môi trường chính trị đã đóng góp gì vào thành công của công ty?

• Nếu công ty hoạt động kém hiệu quả, tại sao nó lại hoạt động kém hiệu quả? Có phải những sai lầm cơ bản nằm trong chiến lược của công ty không? Hay ở trong cơ cấu? Khả năng kỹ thuật? Văn hóa? Môi trường chính trị?

Lịch sử của sự thay đổi

• Những nỗ lực nào đã được tiến hành nhằm thay đổi công ty? Điều gì đã xảy ra?

• Ai là người có công tạo dựng nên công ty này?

Những câu hỏi về hiện tại

Tầm nhìn và Chiến lược

• Tầm nhìn và chiến lược chung của công ty là gì?

• Có phải công ty đang thực sự theo đuổi chiến lược đó không? Nếu không, tại sao? Nếu có, liệu chiến lược đó có đưa công ty đến vị trí mà nó cần đến không?

Con người

• Những ai có năng lực và ai không có năng lực?

• Ai có thể tin cậy được và ai không thể?

• Ai là người có ảnh hưởng và tại sao?

Các quy trình

• Các quy trình then chốt trong công ty là gì?

• Chúng đang hoạt động ở mức có thể chấp nhận được về mặt chất

lượng, độ tin cậy và thời gian không? Nếu không thì tại sao?

Nguy cơ tiềm ẩn

• Những nguy cơ tiềm ẩn nào có thể bùng phát và khiến anh chệch hướng?

• Về mặt văn hóa và chính trị, anh cần phải tránh những hành động sai lầm nào?

Những thắng lợi bước đầu

• Anh có thể giành thắng lợi bước đầu trong những lĩnh vực nào (con người, những mối quan hệ, quá trình sản xuất hay sản phẩm)?

Những câu hỏi về tương lai

Thách thức và Cơ hội

• Những lĩnh vực nào mà hoạt động kinh doanh có nhiều khả năng gặp phải thách thức lớn trong những năm tới? Hiện nay cần làm gì để chuẩn bị đối phó

với chúng?

• Những cơ hội nhiều triển vọng nhất chưa được khai thác là gì? Phải làm những gì để biến những cơ hội này thành hiện thực?

Những trở ngại và Nguồn lực

• Những trở ngại nào khó vượt qua nhất khi thực hiện các thay đổi cần thiết? Có phải là những vấn đề về kỹ thuật? Văn hóa? Chính trị?

• Có lĩnh vực xuất sắc nào hoặc các nguồn lực chất lượng cao khác mà anh có thể dùng làm đòn bẩy?

• Những năng lực mới nào cần được phát triển hoặc đạt được?

Văn hóa

• Những yếu tố văn hóa nào cần được duy trì?

• Những yếu tố nào cần phải thay đổi?

Xác định những nguồn thông tin anh có thể tìm kiếm ý tưởng khả thi tốt nhất

Anh sẽ học hỏi từ rất nhiều dạng dữ liệu cứng, như các báo cáo tài chính hoặc báo cáo hoạt động, các định hướng chiến lược và chuyên môn, những cuộc thăm dò ý kiến nhân viên, những thông tin báo chí và báo cáo toàn ngành. Nhưng để đưa ra những quyết định hiệu quả, anh cũng cần các thông tin "mềm" về chiến lược, năng lực kỹ thuật, văn hóa và môi trường chính trị của công ty. Cách duy nhất để thu thập những thông tin tình báo này là phải nói chuyện với những người có kiến thức uyên thâm về tình huống anh gặp phải.

Bảng 2.1: Những nguồn kiến thức

Ai có thể hỗ trợ tốt nhất cho quá trình đầu tư học hỏi của anh? Việc xác định những nguồn lực có triển vọng sẽ giúp quá trình học hỏi của anh vừa hoàn thiện hơn vừa hiệu quả hơn. Hãy lưu ý rằng anh cần phải lắng nghe những người quan trọng cả bên trong và bên ngoài công ty (xem bảng 2.1). Hãy nói chuyện với những người có quan điểm khác nhau, điều đó sẽ làm kiến thức của anh sâu sắc hơn. Đặc biệt, những cuộc trò chuyện như vậy sẽ giúp anh hiểu được khoảng cách giữa thực tế bên ngoài thị trường và các quan điểm bên trong công ty, và giữa những nhà quản lý cấp cao và nhân viên tiền tuyến – những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng.

Những nguồn thông tin bên ngoài có giá trị nhất bao gồm:

• Khách hàng. Nhận thức của khách hàng về công ty của anh? Các khách hàng thân thiết nhất đánh giá về sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty như thế nào? Dịch vụ chăm sóc khách hàng của anh ra sao? Họ xếp hạng công ty của anh so với đối thủ cạnh tranh của anh thế nào?

• Nhà phân phối. Từ những nhà phân phối, anh có thể học hỏi về quá trình cung ứng vận chuyển sản phẩm, dịch vụ khách hàng và những mưu đồ, đề nghị của đối thủ. Anh cũng có thể nắm bắt được năng lực của chính nhà phân phối.

• Nhà cung cấp. Các nhà cung cấp có thể cho anh biết quan điểm của họ về công ty của anh với vai trò là một khách hàng. Họ cũng giúp anh nhận ra điểm mạnh và điểm yếu trong các hệ thống quản lý hoạt động của công ty.

• Nhà phân tích bên ngoài. Các nhà phân tích có thể cung cấp cho anh những đánh giá tương đối khách quan về chiến lược, năng lực của công ty, cũng như chiến lược và năng lực của công ty đối thủ. Các nhà phân tích cũng có tầm nhìn bao quát về nhu cầu thị trường và tình trạng kinh tế của ngành.

Những nguồn thông tin nội bộ không thể thiếu bao gồm:

• Các chuyên viên nghiên cứu & phát triển và các nhân viên tác nghiệp tiền tuyến. Họ là những người phát triển và trực tiếp sản xuất ra sản phẩm hoặc cung ứng dịch vụ của công ty. Họ có thể giúp anh làm quen với các quy trình cơ bản, các mối quan hệ của công ty với những công ty quan trọng bên ngoài. Họ cũng có thể giúp anh hiểu rõ hơn cách thức các bộ phận khác trong công ty hỗ trợ hoặc phá hỏng nỗ lực của nhóm bán hàng.

• Nhân viên bán hàng và nhân viên mua hàng. Nhân viên bán hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng và nhân viên mua hàng tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, nhà phân phối và nhà cung cấp thường có những thông tin cập nhật nhất về xu hướng cũng như những thay đổi sắp diễn ra trên thị trường.

• Nhân viên. Hãy nói chuyện với các nhà quản lý hoặc những nhân viên chủ chốt phụ trách các lĩnh vực tài chính, pháp luật, nguồn nhân lực trong công ty. Họ có chuyên môn khác nhau nhưng lại có những quan điểm hữu ích về hoạt động nội bộ của công ty.

• Điều phối viên. Điều phối viên là những người làm nhiệm vụ điều phối hoặc tạo điều kiện thuận lợi cho sự tương tác giữa các bộ phận chuyên môn, bao gồm những nhà quản lý dự án, những nhà quản lý nhà máy, và những nhà quản lý sản xuất. Anh có thể học hỏi từ họ cách thức liên kết công việc trong công ty và cách thức các bộ phận chức năng phối hợp với nhau. Họ có thể giúp anh phát hiện ra thứ bậc chính trị thực sự trong công ty và xác định được nơi phát sinh những xung đột nội bộ.

• Những nhân viên kỳ cựu. Hãy để mắt tới những nhân viên kỳ cựu, những người đã làm việc cho công ty trong một thời gian dài và những người hiểu biết về lịch sử công ty. Từ nhóm này, anh có thể học và hiểu biết thêm về lịch sử hình thành và phát triển của công ty và nguồn gốc văn hóa hay môi trường chính trị của công ty.

Tiếp nhận các phương pháp học hỏi có hệ thống

Ngay khi hiểu sơ bộ về những gì anh cần phải học và biết nơi để

tìm kiếm thông tin – có thể từ những báo cáo hoặc từ các cuộc nói chuyện với những người hiểu biết – bước tiếp theo là xác định một phương pháp học hỏi hiệu quả nhất.

Nhiều nhà quản lý thiên về hướng tiếp cận trực tiếp và bắt đầu nói chuyện với mọi người. Anh sẽ nhận được rất nhiều thông tin theo cách này, nhưng phương pháp đó không hiệu quả. Tại sao? Vì phương pháp này rất mất thời gian và bởi nó không có hệ thống nên khó có thể đánh giá được tầm quan trọng của các vấn đề theo các quan điểm cá nhân khác nhau. Quan điểm của anh có thể bị ảnh hưởng quá mức bởi một vài người đầu tiên tiếp xúc (hoặc một vài người cuối cùng) và như vậy, họ sẽ vội vàng tìm cách tiếp cận anh để gây ảnh hưởng.

Do đó, anh cần cân nhắc quá trình học hỏi theo cách có hệ thống dành cho những nhà lãnh đạo mới. Để hiểu các lợi thế của phương pháp học hỏi này, hãy tưởng tượng ra kế hoạch tiếp xúc trực tiếp với những nhân viên để suy luận ra những đánh giá của họ về tình hình hiện nay. Anh dự định sẽ làm gì? Gặp gỡ tất cả bọn họ ngay lập tức có thể là một sai lầm, bởi vì một số người sẽ ngại tiết lộ quan điểm của họ tại các diễn đàn công khai.

Thay vào đó, anh nên quyết định gặp từng người một. Tất nhiên, điều này cũng có hạn chế, bởi anh phải gặp họ theo một thứ tự nào đó. Do đó, anh mong đợi rằng những người mà anh dự định gặp sau sẽ nói chuyện với những người anh gặp trước đó để hiểu quan điểm của anh. Việc này vừa giúp anh thu hẹp phạm vi đánh giá về những gì đang diễn ra, vừa cho phép những người khác hiểu được thông điệp của anh theo cách thức mà anh có thể dự kiến trước.

Giả sử anh quyết định gặp lần lượt những nhân viên dưới quyền. Anh sẽ gặp họ theo thứ tự nào? Và làm theo cách nào anh sẽ tránh bị ảnh hưởng quá mức từ những người anh gặp đầu tiên? Một cách tiếp cận là phải giữ nguyên "ngôn ngữ" trong tất cả các cuộc gặp của anh. Cách thức này gồm một bài giới thiệu ngắn về bản thân anh và cách tiếp cận vấn đề, sau đó là những câu hỏi về người khác (kiến thức cơ bản, gia đình, và sở thích) và tiếp theo là một số câu hỏi tiêu chuẩn về công việc kinh doanh. Phương pháp này có hiệu quả rất lớn vì những câu trả lời mà anh nhận được có thể được đem ra so sánh. Anh có thể so sánh và phân tích sự nhất quán và thiếu nhất quán của những câu trả lời. Việc này sẽ giúp anh hiểu rõ hơn ai là người cởi mở hoặc ít cởi mở.

Khi phân tích một công ty mới, hãy bắt đầu bằng cuộc gặp với

từng nhân viên dưới quyền. (Đây là một ví dụ về việc tiến hành một cuộc khảo sát khắp công ty bằng cách phỏng vấn những người đồng cấp tại các đơn vị chức năng khác nhau). Về cơ bản, hãy hỏi họ năm câu hỏi sau:

1. Đâu là những thách thức lớn nhất mà công ty đang phải đối mặt (hoặc sẽ phải đối mặt) trong tương lai gần?

2. Tại sao công ty lại đang đối mặt (hoặc sẽ đối mặt) với những thách thức này?

3. Những cơ hội triển vọng nhất chưa được khai thác để phát triển là gì?

4. Cần phải làm gì để công ty khai thác được tiềm năng của những cơ hội này?

5. Nếu anh là tôi, anh sẽ tập trung vào điều gì?

Năm câu hỏi trên, cùng với sự lắng nghe cẩn thận và triển khai thận trọng sẽ giúp anh rút ra nhiều điều sâu sắc. Bằng cách hỏi mọi người cùng một loạt các câu hỏi, anh có thể tìm ra những quan điểm chung và khác nhau, và nhờ đó sẽ tránh được việc anh có thể bị ảnh hưởng quá mức bởi những người đầu tiên hoặc những người có quan điểm mạnh mẽ hoặc ăn nói lưu loát mà anh gặp. Cách thức mà họ trả lời cũng cho anh biết rất nhiều về nhóm làm việc mới của anh. Ai là những người thẳng thắn trả lời và ai là những người lẩn tránh hoặc có ý kiến chung chung? Ai là người làm việc có trách nhiệm và ai là người chỉ biết ra lệnh? Ai nhìn xa trông rộng và ai là người thiển cận?

Một khi đã lọc được từ những cuộc thảo luận sớm này một số quan sát, câu hỏi và ý tưởng mới, hãy triệu tập những nhân viên dưới quyền, đưa ra những ấn tượng cũng như những câu hỏi để phản hồi lại những buổi thảo luận trước và mời một số người thảo luận. Bằng cách này, anh sẽ hiểu rõ hơn các vấn đề cơ bản và những động lực của nhóm, đồng thời chứng tỏ được rằng anh có khả năng nhanh chóng xác định các vấn đề then chốt.

Không nhất thiết phải thực hiện tiến trình này theo một cách cứng nhắc. Ví dụ, anh có thể mời một nhà tư vấn bên ngoài tiến hành một số cuộc kiểm tra nội bộ và báo cáo kết quả cho nhóm của anh (xem "Quá trình Đồng hóa của Nhà Lãnh Đạo Mới). Hoặc anh có thể mời một điều phối viên nội bộ để thực hiện quá trình này. Vấn đề ở chỗ ngay cả một cơ cấu đơn giản – một kế hoạch với lịch trình là đầu tiên, gặp gỡ với từng người, sau đó, tiến hành một

số phân tích, và cuối cùng gặp tất cả họ – có thể nhanh chóng giúp anh tăng khả năng đúc rút được những ý tưởng khả thi, những ý tưởng có thể biến thành hành động. Lẽ đương nhiên, các câu hỏi anh đưa ra phải đặc biệt phù hợp với từng nhóm người mà anh gặp. Ví dụ khi gặp nhân viên kinh doanh, hãy hỏi họ: những nhu cầu gì của khách hàng mà chúng ta chưa đáp ứng được nhưng đối thủ của chúng ta lại làm được.

Quá trình Đồng hóa của Nhà Lãnh Đạo Mới

Một ví dụ về phương pháp học hỏi có hệ thống là Quá trình Đồng hóa của Nhà Lãnh Đạo Mới được GE phát triển. Trong quá trình này, mỗi khi có một nhà quản lý nhận vai trò quan trọng mới, anh ta/chị ta sẽ được chỉ định một cố vấn hỗ trợ giai đoạn chuyển đổi ban đầu. Trước tiên, người này sẽ gặp nhà lãnh đạo mới để vạch ra quy trình. Sau đó là một cuộc gặp giữa nhà cố vấn với những nhân viên dưới quyền của nhà lãnh đạo mới. Trong cuộc gặp đó, nhà cố vấn có thể đặt ra những câu hỏi sau: Anh muốn biết gì về cấp trên mới của anh? Anh muốn anh ta/chị ta biết những gì về anh? về tình hình công việc? Những vấn đề chính yếu sẽ được phản hồi lại cho nhà lãnh đạo mới mà không có sự quy kết cá nhân. Quá trình này kết thúc bằng một cuộc gặp gỡ được chuẩn bị trước giữa nhà lãnh đạo mới và các nhân viên dưới quyền.

Những phương pháp học tập có hệ thống khác sẽ hữu ích trong từng tình huống cụ thể. Một số phương pháp này được miêu tả trong bảng 2-1 có thể tăng hiệu quả của quá trình học hỏi của anh, tùy thuộc vào cấp độ chức vụ mà anh đảm nhiệm và vào loại tình huống công việc mà anh phải gánh vác. Những người mới nhậm chức hoạt động hiệu quả khi biết kết hợp các phương pháp, thay đổi chiến thuật học hỏi tùy thuộc theo yêu cầu của tình hình.

Lập kế hoạch học hỏi

Lịch trình học hỏi của anh sẽ xác định những gì anh muốn tiếp thu còn kế hoạch học hỏi xác định cách thức anh sẽ thực hiện. Nó biến những mục tiêu học hỏi thành những hành động cụ thể – xác định những nguồn kiến thức và thông tin và sử dụng các phương pháp hệ thống – sẽ làm tăng tốc việc học hỏi của anh. Đây là một phần quan trọng trong kế hoạch 90 ngày của anh.

Bảng 2-1: Các phương pháp học hỏi có hệ thống

“Tâm điểm” trong kế hoạch học hỏi của anh là quá trình học hỏi

theo chu kỳ trong đó anh thu thập thông tin, phân tích và chắt lọc nó, phát triển những giả thiết và thử nghiệm chúng, từ đó dần dần làm sâu sắc thêm hiểu biết của anh về công ty mới. Tất nhiên, kiến thức cụ thể mà anh quyết định theo đuổi sẽ rất đa dạng tùy theo tình hình. Anh có thể bắt đầu bằng cách xem xét có tính phê phán mô hình kế hoạch học hỏi được trình bày dưới đây và quyết định những yếu tố nào phù hợp với anh, yếu tố nào không, và yếu tố nào còn thiếu. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ khám phá những loại tình huống chuyển đổi và quay lại với chủ đề về những điều phải học hỏi và thời điểm học hỏi.

Quy trình kế hoạch học hỏi

Trước khi vào công ty

• Hãy đọc tất cả những gì anh có thể tìm thấy về chiến lược, cơ cấu, hoạt động và nhân sự của công ty đó.

• Tìm hiểu những đánh giá bên ngoài về hoạt động của công ty. Anh sẽ biết quan điểm tương đối khách quan của một số người am hiểu về công ty. Nếu anh là một nhà quản lý ở cấp thấp hơn, hãy trao đổi với người làm việc với công ty mới, như các nhà cung cấp hoặc khách hàng.

• Tìm kiếm những quan sát viên bên ngoài, những người hiểu biết rõ về công ty, bao gồm những nhân viên trước đây, những người mới nghỉ hưu, và những người có quan hệ công việc với công ty này. Hãy hỏi họ những câu hỏi mở về lịch sử, chính sách và văn hóa của công ty. Nếu có thể hãy nói chuyện với người tiền nhiệm của anh.

• Hãy nói chuyện với ông chủ mới của anh.

• Khi bắt đầu tìm hiểu công ty mới, hãy viết ra những ấn tượng đầu tiên của anh và đưa ra các đánh giá sơ bộ.

Ngay sau khi gia nhập công ty

• Xem xét lại những kế hoạch hoạt động chi tiết, các dữ liệu hoạt động và dữ liệu nhân sự.

• Gặp từng nhân viên dưới quyền và hỏi họ những câu hỏi mà anh đã chuẩn bị. Anh sẽ phát hiện ra những quan điểm trùng hợp hoặc trái ngược, và về bản thân những người đó.

• Hãy đánh giá những điểm cơ bản về mọi việc đang diễn ra từ bên

trong. Anh sẽ thấy cách mà nhân viên kinh doanh, nhân viên mua hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng và những người khác đánh giá về các mối quan hệ giao dịch của công ty với các cá nhân, đơn vị bên ngoài. Anh cũng sẽ hiểu được những vấn đề mà họ nhận thấy còn những người khác thì không.

• Kiểm tra sự liên kết chiến lược từ trên xuống. Hãy hỏi những nhà quản lý cấp cao về tầm nhìn và chiến lược của công ty, rồi tiến hành kiểm tra mức độ nhận thức của mọi người, anh sẽ nhận thấy khoảng cách giữa các cấp độ trong công ty. Anh sẽ hiểu được nhà lãnh đạo trước đây đã truyền đạt tầm nhìn và chiến lược cho các cấp tốt đến mức nào.

• Hãy kiểm tra nhận thức của mọi người về tình hình hoạt động của công ty, theo cấp bậc từ dưới lên. Bắt đầu bằng cách lấy ý kiến của những nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách hàng về những thách thức và cơ hội của công ty, sau đó, tiến dần lên các cấp cao hơn. Anh sẽ thấy các nhà quản lý cấp cao nắm bắt diễn biến nhận thức của cán bộ nhân viên trong công ty ở mức độ nào.

• Cập nhật các câu hỏi và giả thuyết của anh.

• Gặp gỡ và thảo luận với sếp về những giả thuyết và phát hiện của anh.

Kết thúc tháng đầu tiên

• Tập hợp nhóm của anh để rút ra ý kiến phản hồi về những khám phá ban đầu của anh. Anh sẽ rút ra những khẳng định và thách thức đối với những đánh giá ban đầu của anh, và sẽ hiểu nhiều hơn về nhóm cũng như những động lực của nhóm.

• Bây giờ, hãy phân tích những biểu hiện quan trọng từ bên ngoài. Từ các cá nhân, tổ chức bên ngoài (như: Nhà cung cấp, khách hàng, nhà phân phối và một số khác) anh sẽ biết các họ nhìn nhận, đánh giá công ty, những điểm mạnh và điểm yếu của nó.

• Phân tích một số quy trình chính. Hãy tập hợp đại diện của những bộ phận có trách nhiệm tới để vạch ra và đánh giá những quy trình anh đã lựa chọn. Anh sẽ hiểu thêm về vấn đề năng suất, chất lượng và sự độ tin cậy.

• Gặp gỡ những người điều phối quan trọng. Anh sẽ tiếp thu được cách thức làm việc giữa các bộ phận chức năng khác nhau trong công ty. Những vấn đề mà họ nhận thức được là gì mà những người khác không nhận ra? Tìm kiếm những người có thâm niên

trong công ty. Họ có thể giúp anh bổ sung kiến thức về lịch sử, văn hóa và chính sách của công ty, và họ cũng là những đồng minh tiềm năng và có thể gây ảnh hưởng đến anh sau này.

• Cập nhật những câu hỏi và giả thuyết của anh.

• Gặp lại cấp trên và thảo luận về những gì anh quan sát được.

Học hỏi về văn hóa công ty

Những vấn đề khiến anh lo lắng nhất trong công ty thường liên quan đến khía cạnh văn hóa. Trong một số trường hợp, anh sẽ thấy rằng những khía cạnh của văn hóa hiện tại là những trở ngại chủ yếu đối với việc hiện thực hóa hoạt động hiệu quả của công ty. Do đó, anh sẽ phải đấu tranh để thay đổi chúng. Những khía cạnh khác của văn hóa sẽ là những công cụ hữu ích nên cần được duy trì. Sau khi nhận ra lực lượng lao động hoạt động có hiệu quả và có động cơ làm việc tốt, Chris Bagley muốn tận dụng nhiệt huyết này để nâng cấp nhà máy. Hãy nghĩ xem mọi việc sẽ khó khăn đến mức nào nếu ông phải tiếp quản một nhóm những người tự mãn và thù địch.

Do các thói quen và những quan niệm văn hóa có tác động lớn trong việc duy trì hiện trạng, nên điều cần thiết là phải phát hiện ra những trở ngại tồn tại trong văn hóa hiện tại và chỉ ra cách thức để bắt đầu điều chỉnh chúng. Những đánh giá này đặc biệt quan trọng nếu anh đến từ bên ngoài hoặc tham gia vào một công ty mà ở đó đang tồn tại văn hóa nhóm/văn hóa thứ cấp (văn hóa giữa các phòng ban khác nhau hoặc giữa các nhóm chức năng khác nhau) nhưng có tầm ảnh hưởng lớn.

Không thể hy vọng thay đổi được văn hóa làm việc của công ty nếu anh không hiểu được nó. Một khuôn khổ hữu dụng đối với việc phân tích một nền văn hóa làm việc của công ty là tiếp cận nó theo ba cấp độ: biểu tượng, quan niệm và giả định.7

Biểu tượng là những dấu hiệu, bao gồm những biểu trưng và phong cách ăn mặc; chúng phân biệt văn hóa của công ty với văn hóa của các công ty khác và tăng cường sự đoàn kết trong nội bộ. Công ty của anh có các biểu tượng riêng để phân biệt và giúp các thành viên nhận ra nhau không?

Những quan niệm là những quy định xã hội chung hướng dẫn "những hành vi đúng đắn". Những hành vi nào được khuyến khích và tán thưởng trong công ty của anh? Những hành vi nào bị xem thường hoặc không được chấp nhận?

Những giả định là những niềm tin (thường không được nói ra) lan rộng khắp công ty và củng cố các hệ thống xã hội. Những niềm tin này chính là một loại không khí cho mọi người thở. Những chân lý nào được tất cả mọi người xem là hiển nhiên?

Để hiểu về một nền văn hóa, anh phải xem xét những điều ẩn sâu trong những biểu tượng và quan niệm và rút ra những giả định then chốt. Để làm được điều này, anh cần phải cẩn thận xem xét cách thức mọi người tiếp xúc với nhau. Ví dụ, liệu mọi người quan tâm nhất đến việc hoàn thành nhiệm vụ và việc khen thưởng của cá nhân hay họ tập trung nhiều hơn vào sự hoàn thành nhiệm vụ của cả nhóm? Không khí trong nhóm có vẻ thân mật hay trang trọng? Năng nổ và hăng say làm việc hay đủng đỉnh và thiếu nhiệt tình?

Theo nhận định của Geri Augusto, một đồng nghiệp của tôi, những giả định có quan hệ mật thiết đến những nhà lãnh đạo mới liên quan đến quyền lực và giá trị.8 Về quyền lực, những câu hỏi then chốt đặt ra như sau: Những ai trong số các nhân sự chủ chốt trong công ty nghĩ rằng họ có quyền ra quyết định một cách chính đáng? Làm thế nào để anh được thăng cấp? Về mặt giá trị, hành động nào được những người lao động tin là sẽ tạo ra (hay phá bỏ) các giá trị? Tại White Goods, những người lao động tự hào về việc làm ra những sản phẩm chất lượng hàng đầu, vì thế một quyết định chuyển xuống thị trường thứ cấp có thể sẽ dễ dàng gây ra sự chống đối. Những giả định khác nhau về quyền lực và giá trị – ví dụ như giữa công nhân và những nhà quản lý – có thể làm rối rắm thêm những nỗ lực sắp xếp lại công ty. Tất nhiên, những ý kiến khác biệt là không thể tránh khỏi. Nguy hiểm xảy ra khi khoảng cách đó trở nên quá lớn, giao tiếp và đàm phán dù hiệu quả cũng không thể bù đắp được.

Từ góc độ tổ chức, nghề nghiệp và địa lý

Anh cũng có thể nghĩ về văn hóa từ ba góc độ: tổ chức, nghề nghiệp và địa lý. Khi anh đọc những đoạn miêu tả sau, hãy tưởng tượng ra việc kiểm tra từng khía cạnh của văn hóa thông qua ống kính phóng đại của một camera. Hãy bắt đầu bằng cách xem xét kỹ văn hóa công ty, sau đó dần dần mở rộng tâm điểm để quan sát văn hóa nghề nghiệp và cuối cùng là xem xét toàn cảnh văn hóa địa lý.

Văn hóa công ty. Văn hóa trong các công ty hoặc các nhóm phát triển dần theo thời gian, và có thể gây ảnh hưởng sâu rộng. Văn hóa tổ chức được thể hiện qua cách mọi người đối xử với nhau

(thân thiện, trang trọng, cởi mở), những giá trị mà họ chia sẻ (sự trung thực, tính cạnh tranh, và làm việc chăm chỉ), những thông lệ mà họ thường thực hiện khi tổ chức các cuộc họp và trao đổi thông tin, v.v…

Văn hóa tổ chức rất đa dạng trong nội bộ một ngành và giữa các ngành. Ví dụ, những nhà quản lý trong một công ty sản xuất hàng tiêu dùng có uy tín sẽ yên tâm với các quá trình và hệ thống phức tạp hơn so với những nhà quản lý trong một công ty mới thành lập trong cùng ngành. Còn một giám đốc điều hành trong ngành năng lượng có thể cảm thấy vô cùng bất an khi làm việc trong một công ty bán lẻ hàng thời trang.

Văn hóa nghề nghiệp. Nhóm các nhà quản lý cũng chia sẻ những đặc điểm văn hóa khiến họ khác biệt so với những nhóm nghề nghiệp khác như kỹ sư, trợ lý hành chính, bác sĩ hoặc giáo viên. Nhưng điều này không có nghĩa là tất cả các nhà quản lý đều giống nhau. Trên thực tế, anh có thể thấy được những khác biệt rất lớn về văn hóa trong nội bộ hoặc giữa các đơn vị chức năng.

Ví dụ, những nhà quản lý tài chính có thế giới quan khác với những nhà quản lý trong lĩnh vực marketing hoặc nghiên cứu và phát triển. Việc này một phần do họ được đào tạo cho các nghề nghiệp khác nhau nên có cách suy nghĩ khác nhau.

Văn hóa địa lý. Những thay đổi về địa lý thể hiện sự đa dạng lớn nhất trong văn hóa. Cách thức mọi người làm việc tại các khu vực địa lý khác nhau trong cùng một quốc gia có thể khác biệt rõ rệt. Những khác biệt trong văn hóa kinh doanh giữa hai quốc gia thậm chí còn sâu sắc hơn. Ví dụ, những quản lý người Mỹ có xu hướng làm việc trong nền văn hóa mang tính cá nhân, trong khi những quản lý người Nhật Bản lại đặt trọng tâm vào những giá trị và quan niệm mang tính tập thể.

Gia nhập những nền văn hóa mới

Nếu anh chuyển đến một công ty mới trong cùng ngành công nghiệp, hoặc sang một ngành công nghiệp mới (ví dụ như từ khu vực dịch vụ tài chính sang quản lý thực phẩm), anh sẽ phải đối mặt với những thay đổi về văn hóa tổ chức.

Vị thế mới của anh có thể đưa anh đến với những lĩnh vực hoạt động khác nhau (ví dụ từ điều hành sản xuất sang marketing) hoặc sang một cấp độ chịu trách nhiệm hoàn toàn mới (ví dụ, từ một lĩnh vực chuyên môn sang quản lý). Trong những trường hợp

đó, anh sẽ phải đối mặt với những thay đổi văn hóa nghề nghiệp – những khác biệt này rất quan trọng ngay cả khi anh chuyển sang một vị trí mới trong cùng một công ty.

Nếu anh phải chuyển sang làm tại một bộ phận của công ty đặt tại một thành phố hoặc khu vực khác trong cùng một quốc gia, hoặc tại một nước khác, có thể anh sẽ phải đối mặt với những thay đổi về văn hóa và địa lý.

Hình 2-2: Chia tách các khía cạnh của nền văn hóa

Những hình thức thay đổi văn hóa khác nhau này có thể chồng chéo và hỗ trợ lẫn nhau (xem bảng 2-2). Ví dụ, nếu anh chuyển đến một công ty mới ở một thành phố hoặc khu vực mới, anh sẽ phải đối mặt với những thay đổi văn hóa cả về mặt tổ chức và mặt địa lý. Sẽ rất có ích nếu anh đánh giá khả năng thích nghi về văn hóa của mình trong thang điểm từ 1 đến 10 đối với cả ba khía cạnh này. Về khía cạnh văn hóa tổ chức, một điểm 10 cho việc chuyển từ một công ty tập trung cao, chú trọng đến quá trình sản xuất sang một công ty phân tán cao, chú trọng đến các mối quan hệ. Về khía cạnh văn hóa nghề nghiệp, một điểm 10 cho việc chuyển từ lĩnh vực tài chính sang phát triển nguồn nhân lực hoặc ngược lại. Cuối cùng, về khía cạnh địa lý, một điểm 10 nữa khi chuyển từ Minneapolis sang Tokyo. Nếu tổng cộng ba con số này là 15 hoặc lớn hơn, thì anh đang phải đối mặt với một biến động lớn về văn hóa. Để tránh sai lầm, anh phải dành nhiều công sức để hiểu và thích ứng với một hoặc nhiều nền văn hóa mới.

Thích ứng hay thay đổi?

Sau khi xác định được văn hóa tổ chức mà anh sẽ chuyển tới, anh phải quyết định nên thích ứng hay thay đổi văn hóa đó. Dù đang ở trong tình huống nào, anh cũng cần phải hiểu được ảnh hưởng của những đặc điểm văn hóa hiện tại đối với tình hình mới của anh. Cụ thể, anh phải đánh giá những đặc điểm văn hóa nào đang hỗ trợ kết quả hoạt động của công ty và những đặc điểm nào có thể đang gây tổn hại đến những thành quả đó. Thành công của anh trong tương lai phụ thuộc vào việc nhận ra sự khác biệt – và tiến hành những bước thích hợp.

Khép lại chương này

Thứ tự ưu tiên và chiến lược học hỏi của anh chắc chắn sẽ thay đổi khi anh hiểu rõ hơn về công ty. Khi anh bắt đầu tiếp xúc với sếp

mới, hoặc khi đã xác định được mình sẽ đạt được những thành công bước đầu từ đâu, hoặc khi xây dựng những liên minh ủng hộ mình, anh sẽ cần phải có thêm những ý tưởng, hiểu biết bổ sung. Vì thế hãy lập kế hoạch xem lại chương này để đánh giá lại lịch trình học hỏi của mình và lập ra những kế hoạch học hỏi mới.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Anh có học hỏi theo cách hiệu quả về công ty mới hay không? Thỉnh thoảng anh có trở thành nạn nhân của hành động mang tính mệnh lệnh không? Anh có đi làm với "câu trả lời sẵn" không? Nếu có, làm thế nào để anh tránh được nó?

2. Lịch trình học hỏi của anh là gì? Dựa vào những thông tin anh biết được hiện nay, hãy lập danh sách những câu hỏi giúp anh xây dựng việc tìm hiểu của mình. Nếu anh đã bắt đầu hình thành những giả thiết về những điều đang diễn ra, đó là những điều gì và làm thế nào anh có thể kiểm tra chúng?

3. Đối với những câu hỏi mà anh muốn trả lời, ai là người phù hợp nhất có thể cung cấp cho anh những kiến thức vững chắc để biến thành hành động?

4. Làm thế nào để nâng cao hiệu quả của quá trình học hỏi? Hãy chỉ ra vài phương pháp mà anh có thể rút ra những kiến thức có thể biến thành hành động từ những đầu tư thời gian và nhiệt huyết của anh?

5. Dựa vào các câu trả lời của anh cho những câu hỏi trên, hãy lập kế hoạch học hỏi cho mình.

3.

ĐIỀU CHỈNH CHIẾN LƯỢC PHÙ HỢP VỚI TỪNG TÌNH HUỐNG

Khi Claire Weeks bắt đầu cương vị mới với vai trò giám đốc một nhà máy sản xuất các sản phẩm công nghiệp của một công ty đa quốc gia tầm cỡ, cô tin rằng nhà máy này có đủ sức mạnh để tiếp tục đạt mức tăng trưởng hai con số. Trong bốn năm qua, tốc độ tăng trưởng luôn đạt mức cao và nhà máy có một số sản phẩm đầy triển vọng sắp được tung ra. Dựa vào những đánh giá ban đầu, Claire cam kết với chính mình là sẽ đạt được những mục tiêu đầy tham vọng mà người tiền nhiệm đặt ra.

Không lâu sau, Claire phát hiện ra rằng tình hình không khả quan đến thế. Hoạt động tốt đẹp của nhà máy trong thời gian qua đã che giấu những trục trặc về mặt cơ cấu như giá cả, hàng hóa tồn kho, và những mối quan hệ căng thẳng giữa nhà máy với đơn vị phân phối. Dường như người tiền nhiệm của cô đã đặt cược tất cả tương lai của nhà máy chỉ để đánh bóng hình ảnh của ông ta.

Mặc dù đó không phải là những mối đe dọa chết người, nhưng những trở ngại này khiến Claire khó có thể đạt được mục tiêu của mình. Thay cho việc đi gặp giám đốc điều hành, giải thích những khó khăn và chịu những lời chỉ trích nặng nề, cô đã lựa chọn cách tiến lên. Cô tin rằng mình có thể tiếp tục duy trì sự tăng trưởng bằng cách tăng giá và doanh thu để tiếp tục duy trì kết quả cho đến khi sản phẩm quan trọng mới được tung ra.

Chật vật với việc phải đạt được mục tiêu đã đặt ra, Claire đã gây ra một loạt những sai lầm không thể tránh khỏi, khiến uy tín của bản thân cô giảm dần. Khi gây áp lực bằng cách tăng giá sản phẩm, cô khiến những nhà phân phối xa lánh mình. Cô đã gọi điện thoại quát mắng và dọa nạt nhằm cố gắng đẩy nhanh việc

tung ra sản phẩm mới mang tính then chốt. Khi mọi việc trở nên rõ ràng rằng không thể đạt được mục tiêu bằng sự tăng trưởng hữu cơ, cô thực hiện một số cuộc sáp nhập quan trọng nhưng thất bại. Nguyên nhân thất bại của Claire xuất phát từ việc cô đã đánh giá sai tình hình của nhà máy. Tin rằng mình đang ở trong một tình huống thành công liên tục cô đã cam kết những mục tiêu tăng trưởng quá tham vọng. Trên thực tế, công ty đang rất cần phải tiến hành việc tái cơ cấu lớn. Thay vì xử lý nhu cầu tái cơ cấu công ty và điều chỉnh lại những kỳ vọng, thì Claire trở thành nạn nhân do sự thiển cận của chính mình. Cô phải từ chức khi giám đốc điều hành không còn tin vào khả năng điều hành nhà máy của cô.

Có rất nhiều nhà lãnh đạo mới giống như Claire Weeks, không tìm hiểu đầy đủ về tình hình công ty nên đã điều chỉnh chiến lược căn cứ vào những phán đoán sai lầm. Sau đó, vì hiểu sai tình hình nên họ gây ra những sai lầm không cần thiết, giống như quyết tâm của Claire nhằm đạt được các mục tiêu tăng trưởng không khả thi. Kịch bản đau đớn này vẫn tiếp tục tái diễn, bởi thông thường, mọi người xây dựng quá trình chuyển đổi của mình dựa trên những kinh nghiệm còn hạn chế.

Có thể anh cũng giống như Claire, khi tự làm khó khăn thêm quá trình chuyển đổi của mình. Anh mắc sai lầm nhưng cũng học được nhiều điều từ chúng. Nếu anh may mắn, thì hẳn anh sẽ được các ông chủ, những người cố vấn dày dạn kinh nghiệm, và những người tư vấn chia sẻ những kinh nghiệm mà họ đã phải vất vả tích lũy. Dần dần, anh sẽ xác lập được một số việc "cần làm" và "không nên làm". Anh cần hiểu rõ những điều này để có thể đánh giá đúng những gì đang cản trở anh và những gì hữu ích cho anh ở vị trí mới này. Hãy dành thời gian để tổng kết lại những nguyên tắc chuyển đổi lãnh đạo thành công trước khi anh đọc tiếp cuốn sách này.

Bây giờ hãy quay lại và đánh giá những ý tưởng đưa ra ở đây và tìm cách biến chúng thành hành động. Hoạt động gần đây của anh cho thấy phương pháp của anh đã đạt kết quả tốt cho tới thời điểm hiện tại, nhưng không nhất thiết nó sẽ tiếp tục có hiệu quả nếu anh đang chuyển tới một cấp độ khác hoặc bước vào một tình huống kinh doanh mới. Ngay cả khi anh đã có kinh nghiệm quản lý trong nhiều lĩnh vực khác nhau (marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, tài chính), thì kinh nghiệm của anh về nhiều loại tình huống kinh doanh khác nhau (khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại và duy trì thành công) có thể vẫn còn hạn chế.

Nếu đánh giá tình hình một cách có phương pháp, Claire Weeks có thể đã tránh được sai lầm. Việc điều chỉnh chiến lược phù hợp với tình huống của anh đòi hỏi anh phải đánh giá tình hình kinh doanh một cách thận trọng. Chỉ khi đó anh mới trở thành người nhạy bén, không chỉ với những thách thức, mà còn cả với những cơ hội và nguồn lực sẵn có trong tay.

Đánh giá tình huống kinh doanh

Bốn loại tình huống công việc phổ biến mà những nhà lãnh đạo mới cần phải vượt qua là: khởi đầu (Start-up) – công ty mới bắt đầu kinh doanh; xoay chuyển (Turnaround) – cố gắng phục hồi hoạt động kinh doanh đang rơi vào giai đoạn khó khăn; tổ chức lại (Realignment) và duy trì thành công (Sustaining success). (Từ giờ trở đi, chúng tôi sẽ đề cập tới khuôn khổ mô hình chuyển đổi này là mô hình STARS). Một bản phác thảo liệt kê tính chất của từng tình huống, các cơ hội và thách thức liên quan sẽ giúp anh nhận diện những đặc điểm cơ cấu chính của tình huống mà anh đang gặp phải.

Đặc điểm nhận diện của mỗi tình huống trong STARS là gì? Trong tình huống khởi đầu, anh chịu trách nhiệm kết hợp các nguồn lực lại với nhau (con người, tài chính và công nghệ) để khởi động một công việc, một sản phẩm hoặc dự án mới. Trong giai đoạn xoay chuyển, anh đảm nhận vai trò lãnh đạo một đơn vị hoặc nhóm đang ở trong tình huống khó khăn và anh phải tìm cách đưa nó trở lại đúng hướng. Cả giai đoạn khởi đầu và xoay chuyển đều liên quan đến các công việc cần nhiều nguồn lực – trong khi đó, cơ sở hạ tầng và năng lực hiện tại không đủ để anh bổ sung. Ở một mức độ nào đó, có thể anh phải bắt đầu từ con số không. Nhưng cả hai tình huống đều đòi hỏi anh phải sớm đưa ra những quyết định khó khăn.

Ngược lại, việc tổ chức lại và duy trì thành công là những tình huống mà trong đó anh gia nhập vào một công ty đã có sẵn một số thế mạnh, nhưng cũng có những áp lực nghiêm trọng. Trong tình huống tổ chức lại, thách thức của anh là phải làm sống lại một công ty, một sản phẩm, một quy trình hoặc một dự án đang lâm vào khó khăn. Trong tình huống duy trì thành công, anh phải gánh vác trách nhiệm duy trì sự tồn tại lâu dài của một công ty đã thành công và đưa nó tiếp tục phát triển. Nói theo cách khác, trong tình huống tổ chức lại, anh sẽ phải tái tạo công việc; còn trong tình huống duy trì thành công, anh phải tạo ra thách thức mới. Trong cả hai tình huống, thường thì anh có thời gian chuẩn bị trước khi bắt tay vào công việc chính, thực ra đây là điều tốt cho

anh vì anh còn phải học nhiều về văn hóa và môi trường chính trị trong công ty, và bắt đầu xây dựng những mối quan hệ hợp tác hỗ trợ cho mình.

Việc áp dụng những mô hình này vào tình huống thực tế sẽ rất hữu ích, cho dù anh đang ở cấp độ nào trong công ty. Anh có thể là một giám đốc điều hành mới tiếp quản toàn bộ một công ty đang ở trong giai đoạn khởi đầu; hoặc có thể là một giám sát viên trực tiếp quản lý một dây chuyền sản xuất mới; một nhà quản lý thương hiệu đang tung ra một sản phẩm mới; lãnh đạo một nhóm chịu trách nhiệm phụ trách một dự án phát triển sản phẩm mới, hoặc là một nhà quản lý công nghệ thông tin chịu trách nhiệm triển khai hệ thống phần mềm doanh nghiệp. Tất cả những tình huống này đều có chung một số đặc điểm của tình huống khởi đầu. Các tình huống xoay chuyển, tổ chức lại và duy trì thành công cũng xuất hiện ở mọi cấp quản lý, trong cả những công ty lớn và công ty nhỏ.

Hiểu về lịch sử công ty

Mối quan hệ giữa bốn tình huống công việc được miêu tả trong mô hình STARS về các giai đoạn phát triển kinh doanh được miêu tả trong hình 3-1. Điểm mấu chốt là những công việc kinh doanh (và, các vấn đề, các dự án, các quy trình, sản phẩm và các nhà máy phục vụ cho chúng) thường chuyển động theo xu hướng có thể dự đoán trước, từ tình huống này sang tình huống khác. Việc hiểu rõ lịch sử của công ty mới sẽ giúp anh nắm bắt được những thách thức và cơ hội trong từng tình huống.

Hãy bắt đầu lần lượt với tình huống khởi đầu. Giai đoạn khởi đầu thành công sẽ dẫn đến giai đoạn duy trì thành công. Thường thì những nhà quản lý thành công ở giai đoạn khởi đầu này sẽ chuyển sang giải quyết những tình huống khởi đầu mới. Và những nhà quản lý có kinh nghiệm hơn tại các công ty lớn hơn sẽ tiếp quản công việc sau khi đã được khởi đầu. Đổi lại, những hoạt động kinh doanh thành công này có thể sẽ làm phát sinh những cơ hội khởi đầu nội tại, khi công ty phải đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ, quá trình sản xuất và công nghệ mới. Theo cách này, những công ty phát triển lành mạnh sẽ bước vào vòng tăng trưởng.

Hình 3-1: Mô hình STARS

Nhưng những dấu hiệu rắc rối luôn gia tăng. Các hoạt động kinh doanh thành công có xu hướng (do sự tự mãn nội bộ hoặc những thách thức bên ngoài hoặc cả hai) dẫn đến những trục trặc. Những nhà quản lý nhạy bén đều thấy trước được những nguy cơ đang tiềm ẩn, đòi hỏi phải tổ chức lại ngay cả khi công ty chưa lâm vào khủng hoảng. Đây chính là tình huống mà Claire Weeks đã đối mặt – nhưng cô đã không thể nhận ra điều này sớm hơn. Tổ chức lại một công ty thường có nghĩa là định hướng lại các nguồn lực, chẳng hạn như bỏ đi những dây chuyền sản xuất cũ kỹ và phát triển những công nghệ mới. Điều này thường có nghĩa là thay đổi chiến lược, cơ cấu, kỹ năng và có khi thay đổi văn hóa của công ty một cách triệt để. Việc tổ chức lại công việc sẽ đưa công ty trở lại với trạng thái duy trì thành công mà trong mô hình được mô tả là vòng hồi phục. Một trở ngại chính của việc tổ chức lại là sẽ có nhiều người trong nội bộ công ty, như Claire Weeks, không muốn điều đó diễn ra. Họ tiếp tục tin rằng họ đang duy trì thành công ngay cả khi họ sắp rơi vào khó khăn.

Nếu những nỗ lực tổ chức lại công việc thất bại, nó có thể chấm dứt hoàn toàn quá trình xoay chuyển. Điều này xảy ra khi những nhà lãnh đạo trước đó không nhận thấy được sự cần thiết phải tổ chức lại. (Xét cho cùng, hoạt động kinh doanh hiếm khi chuyển đổi trực tiếp từ duy trì thành công sang xoay chuyển). Bất kể lý do tại sao điều này lại xảy ra, thì người ta vẫn không nói đầy đủ về sự cần thiết phải nhanh chóng tiến hành những thay đổi to lớn nếu tình hình trở nên khó khăn, công việc kinh doanh đang thua lỗ, và những tài năng xuất sắc nhất đang rời bỏ công ty. Việc phục hồi một hoạt động kinh doanh đang xuống dốc buộc nhà lãnh đạo mới phải nhanh chóng cắt giảm các hoạt động xuống quy mô cơ bản và sau đó bắt đầu xây dựng lại. Quá trình khó khăn này, nếu thành công, sẽ chuyển công việc sang tình huống duy trì thành công, như đã trình bày trong vòng khủng hoảng ở hình 3-1. Nếu những nỗ lực phục hồi hoạt động kinh doanh lại thất bại, thì kết quả là công ty phải đóng cửa hoặc loại bỏ hoạt động kinh doanh đó.

Ở đây, điều quan trọng là chúng ta phải hiểu được những vòng này. Anh không thể xác định được mình sẽ đưa công ty đi tới đâu nếu bản thân không hiểu được nó đang ở đâu và làm thế nào nó lại lâm vào tình cảnh đó. Ví dụ, trong một cuộc tái cơ cấu, điều quan trọng là phải hiểu được điều gì đã làm nên thành công cho công ty trong quá khứ và tại sao công ty lại rơi vào khó khăn như hiện nay. Để hiểu được tình huống của mình, anh phải dựa vào hiểu biết về lịch sử phát triển công ty của mình.

Xác định những thách thức và cơ hội

Trong cả bốn tình huống STARS nói trên, mục tiêu cuối cùng đều giống nhau: đó là hoạt động kinh doanh thành công và tăng trưởng. Nhưng mỗi quá trình chuyển đổi lại có những thách thức khác nhau. Nếu anh tiếp quản vị trí của nhà lãnh đạo một công ty đang hoạt động tốt, thách thức sẽ là anh phải thực hiện công việc theo cách của mình trong khi vẫn phải duy trì những gì tốt đẹp của công ty. Nếu anh đang ở trong tình huống khởi đầu, như bắt đầu sản xuất một sản phẩm mới, anh sẽ phải chịu trách nhiệm lập nên chính bộ phận đó. Nếu anh đang ở trong tình huống tổ chức lại, anh sẽ phải tạo nên nhận thức về nhu cầu phải thay đổi cho cả công ty.

Mỗi tình huống cũng sẽ có những cơ hội riêng mà anh có thể dựa vào để xây dựng động lực cho mình. Trong tình huống xoay chuyển, mọi người nhận ra rằng cần phải nhanh chóng thay đổi . Nhận thức của nhóm đó có thể giúp anh tiến lên. Trong tình huống tổ chức lại như của Claire Weeks, nhà máy của cô dường như vẫn còn có những con người, sản phẩm và công nghệ thế mạnh. Bằng cách phát hiện những sở trường này, anh có thể sắp xếp lại những "viên gạch nền tảng" để tiến hành những thay đổi cần thiết.

Mặc dù tất cả các tình huống đều khác biệt, song mỗi tình huống chuyển đổi trên đều cho thấy những thách thức và cơ hội rõ ràng, được tóm tắt trong bảng 3-1.

Bảng 3-1: Những thách thức và cơ hội của các tình huống chuyển đổi

Chuyển đổi tâm lý tổ chức

Thái độ và tình cảm của mọi người sẽ thay đổi theo những cách có thể dự đoán được, tuỳ thuộc vào tình huống STARS nào mà họ đã trải qua. Những người trong tình huống khởi đầu có thể cảm thấy hào hứng và tràn đầy hy vọng hơn so với những thành viên của một nhóm đang gặp khó khăn và thất bại. Nhưng đồng thời, nhân viên trong tình huống khởi đầu thường ít tập trung vào những vấn đề chủ chốt hơn so với những người đang ở trong tình huống xoay chuyển, đơn giản vì tầm nhìn, chiến lược, cơ cấu và các hệ thống định hướng năng lực của công ty vẫn chưa đi vào hoạt động. Những người tham gia vào tình huống xoay chuyển thường

biết rõ đâu là khó khăn và trở ngại, nhưng lại không biết phải làm gì để khắc phục.

Do đó, quá trình chuyển đổi thành công hay không phụ thuộc một phần vào khả năng của anh trong việc chuyển đổi tâm lý chung của công ty theo những cách thức có thể dự đoán được. Trong tình huống khởi đầu, trạng thái tâm lý nổi bật là sự bối rối xen lẫn hào hứng, và việc của anh là phải hướng nguồn năng lượng tiềm tàng đó theo hướng hữu ích, một phần bằng cách quyết định những việc gì không được làm. Trong tình huống xoay chuyển, có lẽ anh sẽ phải làm việc với một nhóm người gần như tuyệt vọng; nhiệm vụ của anh là phải đem "ánh sáng ở cuối đường hầm" đến cho họ. Trong tình huống tổ chức lại, có thể anh phải phá vỡ bức màn ngăn cách cản trở họ đối mặt với sự cần thiết phải tái cơ cấu công việc. Cuối cùng, trong tình huống duy trì thành công, anh phải "tự tạo ra thách thức" bằng cách tìm ra phương pháp duy trì động lực cho mọi người, để chống lại tính tự mãn trong công ty và tìm ra hướng tăng trưởng mới – đối với cả công ty lẫn cá nhân.

Lãnh đạo với những kỹ năng phù hợp

Những kỹ năng quản lý cần thiết để có thể đạt được thành công thường khác nhau, tùy thuộc vào tình huống nào trong 4 tình huống STARS. Các tình huống khởi đầu và xoay chuyển đòi hỏi nhà quản lý phải là "những người thợ săn", những người có thể hành động nhanh chóng và biết nắm bắt cơ hội. Ví dụ, trong tình huống xoay chuyển, ưu tiên hàng đầu là phải nhanh chóng xem xét tình hình hoạt động (thị trường, công nghệ, sản phẩm và chiến lược) và sau đó quyết liệt cắt giảm quy mô của công ty, chỉ duy trì những đơn vị nền tảng nhất. Anh sẽ phải hành động nhanh chóng và quyết đoán trong khi chưa có đầy đủ thông tin.

Ngược lại, những kỹ năng đóng góp cho thành công trong tình huống tổ chức lại và duy trì thành công lại gần giống với hoạt động nông nghiệp hơn là hoạt động săn bắn. Các kỹ năng gây ảnh hưởng tinh tế trở lên hữu ích trong hai tình huống này: "Những người nông dân lành nghề" tập trung tìm hiểu văn hóa và tư tưởng chính trị của công ty. Họ cũng "cần mẫn chăm bón" nhận thức về nhu cầu cần phải thay đổi trong tổ chức, bằng cách đề xướng các ý tưởng được chấp nhận rộng rãi, gây ảnh hưởng với những người hay đưa ra ý kiến, và khuyến khích thử nghiệm các ý tưởng mới.

Nói theo cách khác, trong tình huống xoay chuyển, chính những khó khăn và trở ngại sẽ dạy cho các thành viên trong công ty về sự

cần thiết phải có những thay đổi lớn. Ngược lại, trong tình huống tổ chức lại, chính anh phải dạy cho họ biết những vấn đề khó khăn đó là gì. Tình huống xoay chuyển là phải luôn sẵn sàng hành động: anh phải đưa ra những quyết định khó khăn khi chưa có đủ thông tin và sau đó điều chỉnh dần khi anh đã nắm rõ vấn đề hơn. Tình huống tổ chức lại (và tình huống duy trì thành công) rõ ràng là những tình huống cần sẵn sàng hành động. Sự cấp bách về thời gian không lớn, nhưng điều quan trọng hơn là phải nắm rõ tình hình trong công ty, lựa chọn đúng chiến lược, xây dựng hệ thống hỗ trợ, và nhanh chóng tiến hành những hành động phù hợp.

Do những nhu cầu khác nhau, người thợ săn dễ mắc sai lầm trong các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công, còn người nông dân dễ sai lầm trong tình huống khởi đầu và xoay chuyển. Những người có kinh nghiệm xoay chuyển khi đối mặt với việc tổ chức lại thường mắc sai lầm khi cố gắng tìm kiếm "câu trả lời" và hành động quá vội vàng, gây ra những trở ngại một cách không cần thiết. Những người có kinh nghiệm trong tình huống xoay chuyển khi tiến hành tổ chức lại thường gặp sai lầm khi hành động quá chậm chạp, lãng phí năng lượng vào việc gây dựng sự đồng thuận khi không cần thiết, do đó cũng làm tốn thời gian quý báu.

Điều này không có nghĩa là những người thạo săn bắn không thể làm nghề nông và ngược lại. Những nhà quản lý giỏi có thể thành công trong cả bốn tình huống STARS, dù vậy, không ai có thể thành thạo cả bốn tình huống được. Nhưng điều cần thiết là anh phải suy nghĩ thấu đáo về những kỹ năng nào sẽ hữu ích trong từng tình huống cụ thể và kỹ năng nào có thể khiến anh gặp rắc rối. Đừng mang theo cung tên khi anh cần phải đi cày!

Tập trung năng lượng cá nhân

Việc xác định rõ ràng loại tình huống mà anh đang phải đối mặt sẽ giúp anh quyết định phải làm gì trong 90 ngày đầu tiên. Đặc biệt, có ý tưởng rõ ràng sẽ giúp anh sớm đề ra ba lựa chọn căn bản sau:

1. Anh sẽ tập trung vào việc học hỏi hay bắt tay hành động ngay?

2. Anh sẽ tập trung vào việc tấn công hay phòng ngự?

3. Anh cần phải làm gì để sớm đạt được những thắng lợi bước đầu?

Học hỏi hay hành động ngay?

Anh sẽ dành bao nhiêu thời gian để tăng cường hiểu biết của anh về công ty mới, so với việc đưa ra quyết định, đề xuất thay đổi, tuyển dụng thêm người mới v.v...? Sự cân bằng giữa việc học hỏi với hành động khác nhau rõ rệt trong bốn tình huống STARS. Trong tình huống xoay chuyển và khởi đầu, ưu tiên hàng đầu là bắt tay vào hành động. Anh sẽ phải sớm thực hiện một số công việc mà không có đầy đủ thông tin. Nếu anh dành quá nhiều thời gian vào việc học hỏi, các sự kiện sẽ tới bất thình lình và tạo ra một vòng luẩn quẩn. Anh sẽ phải buông tên trước khi chưa xác định được mục tiêu và rồi điều chỉnh theo hướng sai lầm đó.

Điều này không có nghĩa là đánh giá thấp việc tiếp thu kiến thức trong tình huống khởi đầu và xoay chuyển. Nhưng về bản chất, trong hai giai đoạn này, kiến thức cần phải tiếp thu là các kiến thức kỹ thuật cơ bản. Anh phải nhanh chóng làm chủ những gì cần phải biết về lĩnh vực kỹ thuật của công ty – về sản phẩm, thị trường, dự án, công nghệ và chiến lược. Đây là hình thức học hỏi dễ dàng nhất và nhanh chóng nhất.

Trong các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công, ngay từ đầu anh phải đặt trọng tâm vào việc học hỏi, vì anh đang làm việc với những người thành công, hoặc họ nghĩ rằng họ thành công. Họ có thể không cần đến sự thay đổi hoặc chỉ đạo từ phía anh. Những sai lầm trong giai đoạn đầu, đặc biệt nếu họ cho rằng những sai lầm đó đang đặt các thế mạnh truyền thống của công ty vào vòng rủi ro, sẽ khiến anh phải trả giá rất đắt. Tin tốt là anh sẽ có thời gian để học hỏi thêm kiến thức. Không cần thiết phải vội vàng hành động trong các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công. Anh có đủ thời gian để xác định mục tiêu một cách cẩn thận trước khi nổ phát súng quyết định đầu tiên.

Trong tình huống tổ chức lại và duy trì thành công, anh phải tìm hiểu kỹ về văn hóa và quan điểm chính trị của công ty. Nếu, giống như trường hợp xảy ra với Chris Bagley trong chương trước, anh không dành thời gian để tìm hiểu thấu đáo những khía cạnh này, thì chắc chắn anh sẽ đi theo vết xe đổ đó. Như anh thấy, việc học hỏi về văn hóa và cơ cấu tổ chức của công ty là một công việc vất vả, và tốn thời gian. Nhưng thật may mắn, anh sẽ có thời gian nếu anh cho phép mình hành động thận trọng và không vội vàng biến mình thành nạn nhân của hành động mệnh lệnh, như Claire Weeks đã làm.

Tấn công và phòng thủ

Ngay từ đầu, anh cần xác định nên dành bao nhiêu thời gian vào

việc lập kế hoạch tấn công – xác định thị trường mới, phát triển những sản phẩm và công nghệ mới – và bao nhiêu thời gian vào kế hoạch phòng ngự – bảo vệ thị phần hiện tại, củng cố vị trí hiện tại, và mở rộng sản phẩm đang có?

Tất nhiên, anh cần triển khai cả hai chiến lược tấn công và phòng thủ trong cả bốn tình huống kinh doanh. Trong giai đoạn đầu của từng tình huống kinh doanh, việc đặt trọng tâm vào chiến lược tấn công hay phòng thủ rất khác nhau. Ví dụ, trong tình huống khởi đầu, anh cần đặt toàn bộ trọng tâm vào tấn công: Anh được đặt vào vị trí này để đưa một cái gì đó mới vào hoạt động, và thường thì chưa có gì cần phòng thủ/bảo vệ. Ngược lại, trong tình huống xoay chuyển, cần nhanh chóng đưa ra một chiến lược phòng thủ tốt. Anh phải xác định những thế mạnh mà công ty vẫn duy trì được và cắt giảm các hoạt động xuống những điểm phòng thủ cốt lõi (thế mạnh) này, chính chúng giúp tạo ra những nguồn tài chính hỗ trợ cho các hoạt động tiếp theo của anh. Sau đó, anh mới có thể chuyển sang tấn công và bắt đầu xác định và phát triển nền tảng mới cho việc tăng trưởng.

Các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công lại khác nhau rõ rệt. Trong tình huống tổ chức lại, công việc phải làm là thực hiện những sửa đổi cần thiết để đưa công ty phát triển theo hướng mới. Anh vẫn cần bảo vệ thị trường hiện tại, nhưng phải dành nguồn lực chính vào kế hoạch tấn công mới. Trong tình huống duy trì thành công, điểm mấu chốt là phải thực hiện phòng thủ tốt ngay từ đầu, và do đó anh không thể mạo hiểm với những gì mình có. Dần dần, anh có thể chuyển trọng tâm sang các kế hoạch phát triển công ty lên tầm cao mới.

Hình 3-2 miêu tả một ma trận tóm tắt những điểm trọng tâm đầu tiên cần quan tâm trong các tình huống kinh doanh.

Hình 3-2: Tập trung năng lượng

Sớm giành được những thành công bước đầu

Để tạo ra sức bật cho công việc mới, anh phải giành được một số thành công bước đầu. Nhưng tình huống khác nhau thì "thành công" cũng hoàn toàn khác nhau. Trong khởi đầu, có được một nhóm làm việc phù hợp và đưa họ vào đúng vị trí, đồng thời đạt được trọng tâm chiến lược là những thắng lợi chủ chốt. Điều cốt yếu ở chỗ anh phải quyết định những gì anh sẽ không làm – và

phải ra quy định để công ty không thực hiện những điều đó. Trong tình huống xoay chuyển, đặt một nhóm phù hợp vào đúng vị trí cũng là một thắng lợi quan trọng bước đầu, không kém việc xác định được những hoạt động kinh doanh cần phải phòng thủ và đạt được những tiến triển quan trọng để công ty có thể dựa vào những điểm phòng thủ đó. Trong tình huống tổ chức lại, việc giành được sự đồng thuận của các thành viên trong công ty về nhu cầu cần phải thay đổi và giúp họ nhận thức được tính cấp bách của vấn đề thường là những chiến thắng quan trọng đầu tiên. Cuối cùng, trong tình huống duy trì thành công, việc học hỏi và thể hiện sự hiểu biết của mình về những giá trị đã tạo nên thành công cho công ty là một thắng lợi bước đầu quan trọng nhất, vì nó giúp anh giành được quyền ra quyết định về tương lai của công ty.

Xem xét danh mục công việc

Tình huống của anh thường không phải là một ví dụ thuần túy và hoàn toàn giống với một trong những tình huống khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại và duy trì thành công. Tình huống của anh có thể khá giống với một trong những loại tình huống này. Nhưng càng xem xét kỹ, chắc chắn anh sẽ càng phát hiện ra rằng mình đang quản lý một danh mục gồm: sản phẩm, dự án, quy trình, nhà máy hoặc con người – đại diện cho một sự pha trộn các tình huống trong mô hình STARS. Ví dụ, anh có thể đang tiếp quản một công ty liên tục tăng trưởng đáng kể với những sản phẩm thành công, trong đó một nhóm làm việc đang tung ra một dòng sản phẩm dựa trên một công nghệ mới. Hoặc anh mới nhận một vị trí phải phục hồi tình hình kinh doanh cho một công ty nhưng có một số nhà máy hiện đại đang hoạt động tốt.

Sau đó, bước xem xét cuối cùng của anh là phải chỉ ra được từng phần của công ty thuộc về giai đoạn nào trong mô hình STARS. Việc xem xét này sẽ giúp anh suy nghĩ một cách có hệ thống về những thách thức và cơ hội của từng tình huống. Nó cũng giúp tạo ra một thứ ngôn ngữ chung mà anh sẽ sử dụng để chia sẻ với nhóm làm việc mới của mình về lý do và các cách thức khác nhau anh sẽ áp dụng để quản lý các bộ phận khác nhau trong công ty.

Hình 3-3 gồm 4 tình huống, hãy dành một chút thời gian để phân chia danh mục của anh (sản phẩm, quy trình, dự án, nhà máy và con người) vào từng tình huống. Theo cách phân chia này, anh sẽ quản lý những phần công việc khác nhau một cách khác nhau như thế nào? Những danh mục này có thể cung cấp cho anh những gì? Ngược lại, chúng cần anh phải làm gì?

Hình 3-3: Đánh giá danh mục công việc của anh

Ghi nhận và khen thưởng cho thành công

Khuôn khổ STARS đã ngầm chỉ ra cách thức anh sẽ đánh giá và khen thưởng cho đội ngũ nhân viên làm việc dưới quyền mình. Khi đề nghị một số nhóm lãnh đạo mới đoán xem tình huống chuyển đổi thành công nào thường được khen thưởng nhiều nhất và tình huống nào ít được ghi nhận nhất thì xoay chuyển thường nổi lên là loại tình huống được tưởng thưởng nhất và tình huống tổ chức lại ít được khen thưởng nhất.

Điều này không có gì là đáng ngạc nhiên. Một tình huống xoay chuyển thành công cũng như một tình huống khởi đầu thành công chính là kết quả của một cá nhân – kết quả này có thể dễ dàng nhận ra và đo đếm được. Ngược lại, trong tình huống tổ chức lại, thành công bao gồm cả việc tránh được những thảm họa. Do đó, thật khó có thể đo được kết quả của việc tổ chức lại. Thành công cũng đòi hỏi anh phải xây dựng được nhận thức về nhu cầu cần phải thay đổi – có nghĩa là anh phải tin tưởng giao việc cho nhân viên hơn là nhận hết công việc về mình. Còn đối với việc khen thưởng cho tình huống duy trì thành công, điều này cũng giống như trường hợp dịch vụ điện nước, người ta ít khi gọi đến nhà máy điện trong vùng và nói: "Xin cảm ơn ông vì đã duy trì điện thắp sáng ngày hôm nay". Nhưng nếu mất điện, những lời chỉ trích thường rất gay gắt và nhanh chóng xuất hiện.

Có một nghịch lý cố hữu trong việc khen thưởng hậu hĩnh nhất cho những người đã xoay chuyển thành công những hoạt động kinh doanh đang gặp khó khăn. Rất ít nhà lãnh đạo có năng lực thực sự tỏ ra quan tâm nhiều đến các tình huống tổ chức lại, họ thích được công nhận và khen thưởng cho những tình huống xoay chuyển (hoặc khởi đầu). Nếu vậy ai mới là người chịu trách nhiệm phòng tránh cho công việc kinh doanh không lâm vào tình thế cần phải xoay chuyển? Liệu thực tế rằng các công ty thường chỉ tưởng thưởng cho tình huống xoay chuyển (và không biết cách ghi nhận cho tình huống tổ chức lại như thế nào) sẽ làm tăng khả năng công ty rơi vào khủng hoảng? Dường như những nhà quản lý giỏi lại thường trông mong những người ít hoàn hảo hơn làm rối tung mọi việc lên để rồi họ có thể tiến tới ra tay cứu hộ. Những người tiếp quản công việc của Claire Weeks có vẻ giống trường hợp này.

Đương nhiên, điểm chung nhất mà tôi muốn nhấn mạnh ở đây là kết quả hoạt động của những tình huống khác nhau cần phải được thưởng một cách khác nhau. Kết quả của những tình huống khởi đầu và xoay chuyển là dễ dàng đánh giá nhất bởi vì anh có thể tập trung vào các kết quả có thể đo đếm được, tương ứng với một số ranh giới đã được xác định trước.

Việc đánh giá thành công và thất bại trong các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công thì khó khăn hơn. Kết quả đạt được trong tình huống tổ chức lại có thể tốt hơn dự kiến, nhưng vẫn chưa đủ tốt. Hoặc có vẻ như chẳng có chẳng có gì thay đổi cả, vì (kết quả là) công ty tránh được một cuộc khủng hoảng. Tình huống duy trì thành công cũng đặt ra những vấn đề tương tự. Thành công có thể bao gồm một mất mát nhỏ về thị phần trước cuộc tấn công phối hợp của nhiều đối thủ, hoặc bổ sung thêm một vài phần trăm tăng trưởng của một hoạt động kinh doanh đã phát triển chín muồi. Điều mà mọi người không nhận ra trong cả hai tình huống tổ chức lại và duy trì thành công là: điều gì đã có thể xảy ra nếu hành động khác đi hoặc một người khác đảm nhiệm công việc. Đây chính là vấn đề "cái gì so sánh với cái gì". Việc đánh giá thành công trong những tình huống như thế đòi hỏi anh phải mất nhiều công sức hơn và khó khăn hơn, bởi vì anh phải hiểu biết rõ về những thách thức mà các nhà lãnh đạo mới phải đối mặt và những hành động mà họ phải thực hiện để có thể đánh giá chính xác phản ứng của họ trong từng tình huống.

Áp dụng mô hình phát triển 4-D

Cuối cùng, hãy cân nhắc việc sử dụng khuôn khổ STARS như một cơ sở để lựa chọn và phát triển nhân sự trong công ty của anh. STARS là một phần trong một phương pháp bao quát hơn, mô hình bốn hướng (4-D) để phát triển những nhân tài tiềm năng. Bốn hướng gồm:

1. Các chức năng quản lý

2. Các khu vực địa lý

3. Những bước ngoặt trong sự nghiệp

4. Các tình huống kinh doanh STARS.

Các công ty hàng đầu đã rất vất vả để có thể tăng cường kinh nghiệm cho những người có tiềm năng lớn theo hướng 1 và 2 bằng cách: cho họ tiếp cận những chức năng quản lý khác nhau (ví dụ như: marketing, hoạt động, nguồn nhân lực và tài chính) và

kinh nghiệm quốc tế (thông qua việc sắp xếp công việc ở nước ngoài). Tiến đến mức cao hơn, các công ty cũng phát triển vai trò lãnh đạo theo hướng thứ ba – giúp các nhà quản lý sẵn sàng trước những bước ngoặt then chốt trong sự nghiệp của họ. Như Ram Charan và các đồng nghiệp của ông ghi nhận, những nhà quản lý đối mặt với những thời điểm then chốt khi họ chuyển từ vị trí những người lần đầu tiên làm quản lý sang quản lý các nhà quản lý và cuối cùng là quản lý doanh nghiệp. Khi họ chuyển từ cấp này lên một cấp khác, những quy định và yêu cầu về kỹ năng thường thay đổi đáng kể.

Hướng thứ tư của quá trình phát triển những cá nhân có nhiều tiềm năng lãnh đạo, quy mô tiếp cận với những tình huống kinh doanh STARS khác nhau, cần phải được nêu rõ trong kế hoạch phát triển thế hệ lãnh đạo kế tục của công ty. Anh có muốn huấn luyện được những con ngựa khác nhau cho những đường đua khác nhau hay không? Chẳng hạn, liệu anh có thể huấn luyện để có được những chú ngựa đua rất giỏi, chỉ chuyên vượt lên ngay trong giai đoạn khởi động hoặc khi cần vượt qua khúc ngoặt hay không? Hoặc anh có muốn đào tạo những người có thể săn bắn và làm nghề nông trong một loạt những tình huống công việc khác nhau không? Nếu anh muốn có chuyên gia cho một tình huống nào đó, anh nên lựa chọn những chuyên gia phù hợp và giao cho họ ngày càng nhiều trách nhiệm hơn trong những tình huống cụ thể. Còn nếu anh muốn phát triển những người có thể xử lý được nhiều tình huống, thì những nhà quản lý nói chung trong tương lai của anh cần tích luỹ kinh nghiệm trong nhiều tình huống kinh doanh, và anh nên hướng dẫn họ cách thành công trong từng tình huống.

Một vấn đề liên quan đến hướng phát triển thứ tư là làm thế nào để giới thiệu người mới từ bên ngoài vào trong công ty theo cách tốt nhất. Giả sử anh đang có kế hoạch thuê một người rất có năng lực từ chính đối thủ cạnh tranh thì tình huống nào trong bốn tình huống STARS có nhiều khả năng làm người đó thất bại nhất? Câu trả lời là tình huống công ty lại, bởi vì nhà lãnh đạo mới sẽ rơi vào tình huống phải cố gắng thuyết phục những người mà anh ta từng cạnh tranh rằng họ không giỏi giang như họ vốn nghĩ về bản thân. Sẽ thật là ngạc nhiên nếu nhà lãnh đạo mới không bị những người trong công ty phản đối, và những người trong công ty tự cho rằng đó phải là vị trí của họ thì sẽ bắt đầu tìm cách chống đối người mới tới. Nếu không nhận được sự quan tâm và hỗ trợ đúng mức thì khả năng thất bại của người đến là rất lớn.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Anh đang đối mặt với tình huống nào trong bốn tình huống STARS – khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại hay duy trì thành công?

2. Những dấu hiệu nào cho thấy những thách thức và cơ hội mà anh có thể phải đối mặt và làm thế nào để anh có thể tăng tốc giai đoạn chuyển đổi của mình?

3. Điều gì sẽ định hướng cho lịch trình học hỏi của anh? Có phải anh chỉ cần hiểu khía cạnh kỹ thuật của công việc hay điều quan trọng là anh phải hiểu cả văn hóa và cơ cấu tổ chức của công ty?

4. Kỹ năng hoặc thế mạnh nào của anh có giá trị nhất trong cương vị mới và kỹ năng, thế mạnh nào có khả năng khiến anh gặp thất bại nhiều nhất?

5. Tâm lý nổi trội trong tình huống của anh là gì? Anh cần chuyển sang trạng thái tâm lý gì và làm thế nào để chuyển đổi. Loại chuyển đổi tâm lý nào anh cần phải có và làm thế nào anh có?

6. Giai đoạn đầu, anh cần tập trung vào tấn công hay phòng thủ?

4.

SỚM GIÀNH NHỮNG THẮNG LỢI BƯỚC ĐẦU

Khi Alena Lee được thăng chức trưởng phòng dịch vụ khách hàng qua điện thoại của một công ty bán lẻ hàng đầu, cấp trên đề nghị cô không áp dụng cách quản lý cứng nhắc và chuyên quyền của người tiền nhiệm. Trước đây, cô cũng từng quản lý một bộ phận nhỏ hơn trong công ty này, nên cô biết được những khó khăn về chất lượng phục vụ mà phòng cung cấp dịch vụ khách hàng qua điện thoại đang gặp phải. Tin rằng mình có thể cải thiện tình hình hoạt động hiện tại nếu các nhân viên nhiệt tình và sáng tạo hơn trong công việc, nên cô đã coi vấn đề thay đổi phong cách làm việc là ưu tiên hàng đầu.

Ban đầu, Elena nói chuyện với nhân viên về những mục tiêu cô muốn thực hiện. Trong các cuộc họp, cô đã nêu ra mục tiêu thay đổi văn hóa công ty giúp nhân viên làm việc tích cực hơn và chú trọng vào việc giải quyết các khó khăn. Tuy nhiên, những đề xuất của cô bị những nhân viên chủ chốt nghi ngờ, và một vài trưởng nhóm từ chối áp dụng.

Tiếp theo, cô tổ chức họp với các trưởng nhóm hai lần một tuần để đánh giá hiệu quả hoạt động và tìm giải pháp cải thiện. Elena nhấn mạnh rằng "văn hóa áp dụng các hình thức phạt không còn phù hợp" và cô yêu cầu các trưởng nhóm chỉ dẫn cho nhân viên. Tạm thời, các trường hợp liên quan tới việc kỷ luật phải được báo cáo trực tiếp với cô.

Sau một thời gian, Elena nhận thấy rằng một số trưởng nhóm đã điều chỉnh theo cách làm việc mới nhưng một số vẫn tiếp tục duy trì cách làm cũ. Vì vậy, cô tiến hành đánh giá lại cách hoạt động và chọn hai trưởng nhóm bảo thủ nhất cho kế hoạch cải tiến chất

lượng hoạt động. Ngay lập tức, một người xin thôi việc, còn người kia miễn cưỡng đồng ý.

Đồng thời, Elena tập trung vào một khía cạnh quan trọng khác của bộ phận, đó là đánh giá sự hài lòng của khách hàng và chất lượng phục vụ. Cô lập một nhóm cải thiện tình hình hoạt động bao gồm một trưởng nhóm có năng lực nhất và hai nhân viên giỏi, và yêu cầu họ lập kế hoạch nâng cao hiệu quả hoạt động và đưa ra một quy trình đào tạo và giám sát mà không cần áp dụng các hình thức phạt. Sau khi giảng giải cho họ cách thực hiện kế hoạch này, cô thường đánh giá lại quá trình thực hiện và những tiến bộ của họ. Khi họ đưa ra các đề xuất, ngay lập tức, cô cho bộ phận do trưởng nhóm cũ quản lý thử nghiệm. Elena đã đề bạt người có khả năng nhất trong nhóm này quản lý cả nhóm và giao cho anh ta toàn quyền điều hành chương trình thử nghiệm.

Sau một năm lãnh đạo, Elena đã mở rộng chương trình này ra toàn bộ khu vực do cô phụ trách. Chất lượng công việc được cải thiện đáng kể, các cuộc điều tra thăm dò cho thấy nhân viên đã có tinh thần trách nhiệm cao hơn và họ hài lòng hơn với công việc của mình. Elena Lee đã nhanh chóng tạo được động lực và xây dựng được lòng tin từ nhân viên. Những thắng lợi bước đầu là chìa khóa giúp anh chứng minh năng lực bản thân nhanh nhất, như Dan Ciampa và tôi trình bày trong cuốn Ngay từ khi bắt đầu. Cuối giai đoạn chuyển đổi, anh thường muốn sếp, đồng nghiệp, cấp dưới cảm thấy có điều gì đó mới mẻ, có ích đang diễn ra. Thắng lợi sớm sẽ làm mọi người cảm thấy phấn chấn và xây dựng được lòng tin trong họ. Thành công bước đầu của anh sẽ góp phần tạo thêm giá trị cho công ty, nhờ đó giúp anh đạt được "điểm cân bằng" nhanh chóng hơn và thuận lợi hơn trong công việc sau này.

Tránh những sai lầm thường gặp

Điều thiết yếu là phải đạt được những thắng lợi bước đầu, nhưng việc duy trì và phát triển chúng theo đúng hướng cũng không kém phần quan trọng. Dĩ nhiên, quan trọng hơn cả là anh cần tránh thất bại trong những ngày đầu bởi nếu thất bại, anh sẽ giống như người phải đón nhận sự va đập liên tục của những đợt thủy triều và khó có thể gượng dậy được. Sau đây là một số sai lầm thường xảy ra đối với những nhà lãnh đạo mới còn thiếu kinh nghiệm:

• Không thể tập trung, bị phân tán. Nếu trong giai đoạn đầu của quá trình chuyển giao, anh đã đảm nhận quá nhiều trách nhiệm thì kết quả sẽ rất tai hại. Có thể anh sẽ có một kết cục giống chàng

kỵ sĩ ngờ nghệch trong truyện của Steven Leacock, "suốt ngày trên lưng ngựa và phi như điên lung tung khắp mọi nơi." Đừng hy vọng mình sẽ đạt được nhiều mục tiêu trong thời kỳ mới chuyển giao. Vì vậy, cần phải xác định các cơ hội tiềm năng, sau đó tập trung cao độ để chuyển những cơ hội đó thành chiến thắng.

• Không suy tính tình trạng kinh doanh hiện tại. Những yếu tố tạo nên những thành công bước đầu thường khác nhau tùy theo tình huống. Chỉ đơn giản là nhân viên bắt đầu nói nhiều hơn về công ty và các thách thức mà công ty cần vượt qua thì đó sẽ là một thành công lớn trong giai đoạn tổ chức lại nhưng lại là một sự lãng phí thời gian trong giai đoạn xoay chuyển. Hãy suy nghĩ thật kỹ để tìm ra cách thức nào sẽ tạo ra động lực tốt nhất. Liệu việc anh sẵn lòng lắng nghe và học hỏi có phải là cách tốt nhất không? Liệu việc ra quyết định nhanh chóng và dứt khoát đối với những vấn đề kinh doanh chủ chốt có phải là cách thể hiện tốt nhất không?

• Không điều chỉnh bản thân để phù hợp với văn hóa công ty. Những nhà lãnh đạo mới được tuyển dụng từ bên ngoài vào thường dễ mắc sai lầm này. Do bị ảnh hưởng bởi môi trường làm việc từ công ty cũ, các nhà lãnh đạo này thường đem theo mình quan điểm thành tích là gì và đạt được thành tích đó như thế nào. Trong một vài công ty, thành tích phải là thành quả của từng cá nhân. Ở một số công ty khác, nếu mỗi cá nhân tự theo đuổi thành công cá nhân, thậm chí nếu đạt được kết quả tốt, thì cũng bị coi là theo đuổi chủ nghĩa cá nhân và gây trở ngại cho cách thức làm việc theo nhóm. Ở các công ty đề cao tinh thần làm việc theo nhóm, thành công bước đầu của một nhà lãnh đạo được thể hiện trong việc anh ta có thể hướng dẫn nhân viên trong quá trình phát triển ý tưởng về một sản phẩm mới hay trong việc anh ta có phải là một người có đóng góp chính và là một thành viên tích cực trong việc phát triển ý tưởng rộng hơn. Phải chắc chắn rằng anh hiểu rõ công ty của mình đánh giá như thế nào là thành công và không thành công?

• Không đạt được những kết quả mà nhà quản lý cấp trên coi trọng. Thành công bước đầu sẽ khiến các bản báo cáo trực tiếp của anh trở nên thuyết phục và khiến các nhân viên cấp dưới thêm tin tưởng vào anh. Tuy nhiên, đánh giá của sếp về những thành công của anh cũng vô cùng quan trọng. Thậm chí nếu anh không hoàn toàn tán đồng ý kiến của sếp, anh vẫn nên suy xét ý kiến đó kỹ lưỡng: thành công bước đầu của anh nhằm mục đích gì. Từ việc hiểu được những vấn đề mà sếp quan tâm tới việc xây dựng được niềm tin và củng cố vững chắc khả năng huy động các nguồn lực

của công ty là một quá trình cần nhiều thời gian và công sức.

• Không phân biệt rõ phương tiện và mục đích. Trở ngại này thường xảy ra trong quá trình thực hiện. Nếu anh đạt được các kết quả ấn tượng nhưng bằng một cách thức bị coi là giả tạo, lừa dối hay không phù hợp với văn hóa công ty, thì anh đang tự gây rắc rối cho mình. Ngược lại, nếu anh đạt được thành công mà thành công đó thể hiện được mong muốn của anh là làm tăng thêm giá trị cho công ty thì đó là một thắng lợi kép.

Tạo ra các làn sóng thay đổi

Hãy quan sát những tháng đầu tiên của giai đoạn chuyển giao trong bức tranh toàn cảnh của quá trình chuyển đổi sang vị trí mới. Trong một nghiên cứu về các vị tổng giám đốc mới nắm quyền ở các loại hình công ty khác nhau, Jack Gabarro đã nhận thấy các vị giám đốc này thường lập kế hoạch và áp dụng những thay đổi theo mô hình "ngọn sóng", như được minh họa trong hình 4-1. Sau khi thích nghi với môi trường làm việc, họ bắt đầu tạo ra một làn sóng thay đổi. Sau đó, nhịp sóng chậm lại và tiến đến giai đoạn ổn định và tìm hiểu sâu hơn về công ty, đồng thời tạo điều kiện cho mọi người trong công ty thích nghi được với phong cách làm việc của họ. Phân tích sâu hơn, ta thấy sau đó các vị tổng giám đốc này sẽ tiến hành những thay đổi mang tính cơ cấu và rộng khắp. Giai đoạn cuối cùng không mạnh mẽ lắm, tập trung vào việc điều chỉnh cách thức hoạt động nhằm có được năng suất làm việc hiệu quả nhất. Đạt tới điểm này, hầu hết các nhà lãnh đạo đã sẵn sàng tiến lên giai đoạn mới.

Nghiên cứu của Gabarro chỉ ra những điều rất thú vị về cách điều hành trong giai đoạn chuyển đổi lãnh đạo. Trong bước đầu tiên và cũng là bước quan trọng nhất, anh nên lập kế hoạch để sớm đạt được những thành công bước đầu với một mục tiêu rõ ràng. Giai đoạn chuyển tiếp chỉ kéo dài trong vài tháng, nhưng anh sẽ tiếp tục thực hiện các công việc như vậy trong vòng từ hai đến bốn năm trước khi được thăng lên chức vụ cao hơn. Giai đoạn hai hay bốn năm này là "thời" của anh trong công ty, trong khoảng thời gian đó, anh sẽ tạo ra những thay đổi và theo đuổi mục đích của mình. Những thành công bước đầu sẽ giúp anh đạt được những mục tiêu dài hạn này.

Hình 4-1: Những Làn Sóng Thay đổi

Kiến thiết những làn sóng

Trong quá trình lập kế hoạch cho thời kỳ chuyển đổi và những giai đoạn sau đó, một kế hoạch rõ ràng sẽ giúp anh tạo ra những làn sóng thay đổi thành công. Mỗi làn sóng bao gồm các giai đoạn khác nhau: học hỏi, đề xuất thay đổi, xây dựng mạng lưới ủng hộ, triển khai kế hoạch, quan sát, ghi nhận kết quả. Lên kế hoạch theo kiểu này sẽ giúp anh dành thời gian cho việc học hỏi và chuẩn bị, sau đó ổn định và sẵn sàng chờ lần thay đổi tiếp. Nếu anh luôn thay đổi mọi thứ, sẽ rất khó để nhận ra thay đổi nào có hiệu quả, thay đổi nào không hiệu quả. Việc thay đổi liên tục cũng làm cho các nhân viên của anh kiệt sức.

Mục đích của làn sóng thay đổi đầu tiên là giành được những thành công bước đầu. Nhà lãnh đạo mới cần sớm áp dụng những sáng kiến nhằm xây dựng lòng tin, thiết lập các mối quan hệ quan trọng, xác định và thực hiện những công việc dễ mang lại thành công – đây chính là những cơ hội tốt nhất để anh cải thiện tình hình hoạt động trước mắt của công ty. Thành công ở làn sóng đầu sẽ giúp các nhà lãnh đạo mới có thêm động lực và hiểu biết sâu hơn về công ty.

Làn sóng thay đổi thứ hai xoáy vào các vấn đề trọng yếu hơn như sách lược, cơ cấu, hệ thống và kỹ năng nhằm tổ chức lại công ty. Đây chính là giai đoạn để anh đạt được những thành tựu thực sự trong việc cải thiện tình hình hoạt động của công ty. Nhưng anh sẽ không thể đạt được thành công ở làn sóng này nếu anh không bảo toàn được thành công ở làn sóng đầu tiên.

Lựa chọn chính sách phù hợp với từng tình huống

Mỗi tình huống trong STARS đòi hỏi phải có một mô hình thay đổi hoàn toàn khác nhau. Làm thế nào anh biết được sự khác nhau về tốc độ thay đổi và mức độ thay đổi trong các giai đoạn khác nhau như giai đoạn khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, và duy trì thành công? Trong các trường hợp mà thời gian là yếu tố quan trọng như trong giai đoạn khởi đầu và xoay chuyển, làn sóng thay đổi đầu tiên sẽ xảy ra sớm hơn. Nhân viên trong công ty sẽ cảm thấy mức độ thay đổi lớn hơn. Trong trường hợp tổ chức lại hay duy trì thành công, anh có thể dành nhiều thời gian hơn để nghiên cứu tình hình và lên kế hoạch. Nếu hoạt động kinh doanh thực sự đang trong tình trạng phải duy trì thành công, anh nên lập kế hoạch gồm một vài thay đổi nhỏ hơn là tập trung vào một thay đổi lớn.

Thiết lập các mục tiêu dài hạn

Trong 90 ngày đầu tiên, mục tiêu quan trọng nhất là xây dựng lòng tin và tạo ra động lực cho công ty. Bằng cách tạo ra một số thành công bước đầu, anh sẽ có được lòng tin và động lực. Những thành công bước đầu là động lực để anh sử dụng hết khả năng của mình và mở rộng các phạm vi có thể xúc tiến hành động tiềm năng sau này.

Khi anh tìm cách tạo ra động lực, hãy nhớ rằng: những hành động anh thực hiện để giành được những thành công bước đầu là một nhiệm vụ kép. Lên kế hoạch để đạt được thành công ngay từ đầu sẽ giúp anh tạo dựng lòng tin trong thời gian ngắn và tạo ra nền tảng cho những mục tiêu dài hạn hơn. Đặc biệt, những nỗ lực nhằm đạt được thành công ngay từ đầu cần (1) nhất quán với danh mục công việc ưu tiên anh lập ra; và (2) đưa ra các khuôn mẫu hành vi mới mà anh muốn thấm nhuần trong công ty. Nói cách khác, việc xác định những mục tiêu ngắn hạn cho giai đoạn đầu phụ thuộc vào và phải phù hợp với những thay đổi dài hạn mà anh muốn triển khai – đây chính là những thành tựu mà anh muốn mọi người thừa nhận khi anh kết thúc kỷ nguyên của mình ở công ty.

Tập trung vào các công việc ưu tiên và những thay đổi về hành vi

Các mục tiêu dài hạn anh đề ra phải bao gồm cả danh mục các công việc cần ưu tiên và những thay đổi hành vi của các thành viên trong công ty. Danh mục ưu tiên cấu thành đích đến mà anh phấn đấu để vươn tới – dưới hình thức những mục tiêu kinh doanh có thể định lượng được. Mục tiêu này có thể là tăng trưởng lợi nhuận hai con số hay làm giảm đáng kể những phế phẩm. Đối với Elena Lee, một trong những công việc ưu tiên của cô là cải thiện đáng kể sự hài lòng của khách hàng. Mục đích chính là giúp anh xác định mục tiêu của mình để từ đó vạch ra đường đi nước bước rõ ràng.

Hãy nghĩ đến những thành tựu mà anh sẽ để lại khi ra đi. Anh muốn những thành tựu đó là gì? Anh muốn bức thư bổ nhiệm anh vào vị trí mới sẽ đề cập đến những việc gì anh đã làm được ở vị trí này? (Tập viết kiểu thư này sẽ có ích cho anh. Anh muốn mọi người nói gì về những thành tựu anh đạt được ở vị trí này sau khi anh kết thúc hai hay ba năm tại nhiệm?)

Xác định danh mục những công việc ưu tiên

Anh lựa chọn những việc ưu tiên như thế nào? Có thể anh chẳng có sự lựa chọn nào – đơn giản là vì cấp trên đưa danh sách các công việc đó cho anh. Nhưng nếu anh được phép tự thảo ra chương trình hành động cho riêng mình, hay nếu anh cần phải thương lượng với cấp trên về danh sách đó, những hướng dẫn dưới đây có thể hữu ích:

• Danh sách công việc ưu tiên nên xuất phát từ những vấn đề khó khăn cơ bản. Để lập danh sách các công việc ưu tiên, anh cần xác định các lĩnh vực trọng tâm trong công ty, những lĩnh vực đòi hỏi sự chú ý, cũng như những lĩnh vực có nhiều cơ hội để cải thiện tình hình hoạt động của công ty. Elena Lee đã làm điều này khi cô xác định chất lượng phục vụ vừa là nhân tố quan trọng thúc đẩy tình hình hoạt động vừa là mục tiêu giúp cô tập hợp được tinh thần đồng đội của nhân viên. Cô đã lập mục tiêu tăng sự hài lòng của khách hàng lên 60% trong một năm.

• Danh sách công việc ưu tiên không được quá chung chung và cũng không được quá cụ thể. Lộ trình thực hiện nên được chia thành một số cấp độ cụ thể để anh có thể đưa ra đánh giá và xác định những cột mốc. Ví dụ, nếu ưu tiên của anh là rút ngắn khoảng thời gian cần thiết để đưa một sản phẩm mới từ khi còn là ý tưởng ra thị trường, anh nên phát triển các bước cụ thể để đánh dấu những tiến bộ của mình trong quá trình tiến tới mục tiêu đó. Nhưng đồng thời, sẽ là vô ích khi đặt ra những những mục tiêu theo từng ngày cho việc rút ngắn thời gian đưa sản phẩm ra thị trường.

• Danh mục ưu tiên phải đưa ra định hướng rõ ràng nhưng vẫn có thể linh hoạt thay đổi khi anh nắm rõ tình hình hơn. Quá trình xác định danh sách công việc ưu tiên sẽ lặp đi lặp lại. Anh cần xác định rõ mục tiêu cần đạt được ngay từ đầu, nhưng vẫn phải luôn kiểm nghiệm, sàng lọc, và đánh giá lại. Anh phải biết khi nào cần điều chỉnh mục tiêu của mình trong quá trình thực hiện. Ví dụ, nếu anh quyết định hệ thống phân phối là mục tiêu cần cải thiện, có thể anh sẽ đưa vào danh sách ưu tiên là: Sau 18 tháng nữa, công ty sẽ rút ngắn thời gian phân phối sản phẩm tới người tiêu dùng xuống 50%. Đây là một mục tiêu đầy tham vọng, vì vậy thành công sẽ đem lại ảnh hưởng to lớn. Nhưng mục tiêu này cũng khá bao quát, cho phép anh linh hoạt điều chỉnh phương pháp thực hiện mục tiêu trong khi tìm hiểu kỹ hơn về công việc.

Đặt mục tiêu thay đổi hành vi

Nếu coi các mục tiêu ưu tiên là điểm đến, thì hành vi của các

thành viên trong công ty là nhân tố quan trọng quyết định cách thức anh hoàn tất hay không thể hoàn tất quãng đường. Nói cách khác, nếu muốn đạt được các mục tiêu đề ra vào cuối nhiệm kỳ của mình, ngay từ bây giờ anh phải xác định được những hành vi nào gây ảnh hưởng đến hoạt động của công ty.

Hãy bắt đầu với việc xác định những hành vi không mong muốn. Ví dụ, Elena Lee đã xác định là cần giảm bớt nỗi sợ hãi về việc sẽ mất quyền lực. Sau đó, cũng như cách cô đã làm, đưa ra một tầm nhìn rõ ràng về hành vi của mọi người trong trong công ty vào cuối nhiệm kỳ của anh, và lập kế hoạch để các hoạt động theo đuổi các mục tiêu ban đầu đồng thời cũng giúp thúc đẩy quá trình thay đổi hành vi. Những hành vi thường xuyên nào của mọi người mà gây ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty?

Hãy xem xét bảng 4-1, trong đó có liệt kê một số hành vi phổ biến nhưng gây cản trở cho hoạt động hiệu quả của công ty, và tóm tắt đánh giá của anh về những hành vi anh muốn thay đổi.

Sớm giành những thành công bước đầu

Khi đã hiểu rõ danh mục ưu tiên và những mục tiêu thay đổi hành vi, anh có thể tiếp tục lập ra các kế hoạch chi tiết nhằm sớm đạt được những thành công bước đầu trong 90 ngày đầu tiên của mình và cả thời gian sau đó. Anh nên chia những việc cần làm thành hai giai đoạn: xây dựng niềm tin trong 30 ngày đầu và quyết định vấn đề nào anh sẽ tập trung giải quyết để cải thiện hoạt động của công ty trong 60 ngày tiếp theo.

Bảng 4-1:

Xây dựng lòng tin

Trong một vài tuần đầu khi mới nhậm chức, đừng hy vọng rằng anh có thể làm thay đổi được hiệu suất công việc ngay, nhưng anh có thể đạt được những thành công nho nhỏ và nhận ra những dấu hiệu cho thấy mọi việc đang thay đổi. Mục tiêu đề ra trong giai đoạn đầu này là xây dựng lòng tin.

Do những bước anh thực hiện trong giai đoạn đầu này không thu lại kết quả tương xứng như mong muốn, anh nên suy nghĩ xem làm thế nào để hòa nhập vào công ty mới. Để mọi người biết anh là ai và anh có vai trò gì thì anh phải gửi đi thông điệp gì? Đâu là những cách tốt nhất để truyền tải thông điệp đó? Xác định đối

tượng chính tiếp nhận thông tin – các nhân viên dưới quyền, nhân viên khác, và một cá nhân chủ chốt khác ngoài công ty – và đưa ra một số thông điệp đã được điều chỉnh cho phù hợp với từng đối tượng. Không nên đề cập đến những việc anh dự định làm, những thông điệp kiểu này thể hiện sự hấp tấp, vội vàng. Thay vào đó, anh nên tập trung giới thiệu về bản thân, các giá trị , mục tiêu mà anh đại diện, phong cách của anh và cách thức anh dự định tiến hành công việc.

Cũng cần phải nghĩ tới những cách anh có thể giới thiệu bản thân. Anh sẽ giới thiệu bản thân như thế nào? Trong những buổi họp đầu tiên với nhân viên dưới quyền, anh nên tổ chức gặp mặt từng người một hay theo nhóm? Đây chỉ là những buổi giới thiệu và làm quen với nhau hay anh sẽ ngay lập tức tập trung vào công việc? Để giới thiệu về bản thân trong phạm vi rộng hơn, các kênh nào khác, ví dụ như e-mail và cầu truyền hình qua Internet, bạn sẽ sử dụng? Anh có nên tới thăm các chi nhánh của công ty để giới thiệu về mình hay không?

Khi những nỗ lực giới thiệu bản thân và xây dựng các mối quan hệ đã bắt đầu cho kết quả, hãy xác định và hành động nhanh nhất có thể để loại bỏ những sai sót nhỏ nhưng dai dẳng trong công ty. Tập trung vào các mối quan hệ căng thẳng bên ngoài và hàn gắn chúng. Loại bỏ những cuộc họp không cần thiết, cắt giảm thời gian các phiên họp quá dài, hoặc giải quyết các vấn đề về cách bố trí chỗ ngồi trong công ty. Tất cả những điều này giúp anh xây dựng lòng tin của mọi người ngay từ những ngày làm việc đầu tiên.

Khi anh mới được bổ nhiệm, mọi người sẽ nhanh chóng đánh giá con người và năng lực của anh. Việc xây dựng lòng tin phụ thuộc rất nhiều vào việc mọi người trong công ty sẽ trả lời những câu hỏi dưới đây về anh như thế nào:

• Anh có đủ khả năng và có đủ quyết đoán để đưa ra các quyết định khó khăn không?

• Anh có các đức tính khiến họ cảm thấy ngưỡng mộ hay khiến họ muốn cạnh tranh?

• Anh có năng lực phù hợp không?

• Anh có luôn đề ra các mục tiêu cao cho bản thân và cho người khác không?

Dù gì đi chăng nữa, họ cũng sẽ bắt đầu hình thành những quan

điểm về anh, dựa trên lượng thông tin ít ỏi mà họ thu thập được. Những hành động ban đầu của anh, dù tốt hay xấu, cũng sẽ hình thành nên những định kiến trong công ty. Một khi những định kiến này bắt đầu ăn sâu bén rễ, khó có thể thay đổi được. Và quá trình này xảy ra rất nhanh.

Vậy làm thế nào để có được lòng tin của nhân viên? Một phần điều này phụ thuộc vào cách tiếp thị bản thân của anh có hiệu quả hay không, cũng gần giống như khi anh xây dựng thương hiệu vậy. Anh muốn mọi người biết đến anh là người có năng lực, có tố chất lãnh đạo. Có nhiều cách để anh có thể thực hiện điều này. Nhưng nhìn chung, các nhà lãnh đạo mới được tin tưởng khi họ:

• Đặt ra những yêu cầu khắt khe nhưng vẫn có thể thỏa mãn được. Nhà lãnh đạo tài năng là người yêu cầu nhân viên phải đặt ra các mục tiêu thực tế và sau đó hỗ trợ họ thực hiện các mục tiêu đó. Nhưng nếu anh là người không bao giờ biết hài lòng, anh sẽ làm giảm động lực làm việc của nhân viên.

• Là người có thể tiếp cận được nhưng không quá cởi mở. Là một nhà lãnh đạo để nhân viên có thể dễ dàng gặp mặt và đề đạt ý kiến của mình không có nghĩa là anh luôn rảnh rỗi và ai muốn gặp cũng được. Điều này có nghĩa là anh phải trở thành một người mà nhân viên có thể tìm đến nhưng luôn giữ được tư cách lãnh đạo của mình.

• Quyết đoán và sáng suốt. Các nhà lãnh đạo mới thường áp dụng khả năng của mình vào việc quản lý, đồng thời không vội vàng đưa ra quyết định những việc mà họ chưa sẵn sàng xử lý. Trong giai đoạn đầu chuyển đổi, anh cần phải quản lý một cách quyết đoán nhưng không nên vội vàng đưa ra các quyết định quan trọng cho đến khi hiểu cặn kẽ vấn đề.

• Tập trung nhưng vẫn linh hoạt. Tránh tạo thành một vòng luẩn quẩn và khiến người khác muốn lảng tránh mình bằng cách không thể hiện thái độ cứng nhắc và không muốn xem xét các giải pháp thay thế khi giải quyết một vấn đề. Những nhà lãnh đạo hiệu quả sẽ biết cách hình thành quyền lực bằng cách chỉ đạo các vấn đề nhưng vẫn tham vấn ý kiến của người khác và khích lệ những thành quả đạt được.

• Năng động nhưng không gây chấn động.Có một ranh giới giữa việc tạo động lực và việc gây ra áp lực cho nhân viên. Hãy tạo động lực để nhân viên làm việc và tránh gây ra áp lực khiến nhân viên cảm thấy kiệt sức.

• Sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn nhưng vẫn có tình người. Có thể anh sẽ phải đưa ra những quyết định khó khăn ngay lập tức, kể cả việc buộc một số nhân viên làm việc kém hiệu quả phải thôi việc. Nhà lãnh đạo mới có năng lực sẽ làm những gì họ cho là cần thiết, nhưng theo những cách không gây tổn thương lòng tự trọng của nhân viên và những nhân viên khác nhìn vào sẽ thấy đó là một hành động công bằng và hợp lý.

Tạo ra "những khoảnh khắc học hỏi"

Những việc làm của anh trong một vài tuần đầu sẽ có ấn tượng mạnh mẽ đối với nhân viên. Để minh họa cho điều này, hãy học tập kinh nghiệm của Lara Moore, người phải đảm trách một bộ phận hoạt động không hiệu quả trong một công ty dịch vụ tài chính lớn. Dựa trên những đánh giá ban đầu, Lara thấy bộ phận này đang rơi vào tình trạng quan liêu bảo thủ, điển hình là những chiếc tủ hồ sơ chật cứng, ghi chép lại tất cả các giao dịch và những quyết định của người tiền nhiệm, được ông ta lưu trữ trong phòng, nhưng toàn thông tin tiểu tiết, không quan trọng. Một trong những hành động đầu tiên của Lara là chuyển toàn bộ số tủ hồ sơ đó ra khỏi phòng trước ánh mắt sửng sốt của toàn bộ nhân viên trong phòng.

Những hành động ban đầu của anh thường được mọi người trong công ty truyền tai nhau thành những câu chuyện – trong đó, anh có thể được nhắc đến như một người hùng, hoặc bị coi là kẻ tội đồ. Anh có dành thời gian để gặp gỡ, làm quen với những người khác trong công ty không, hay anh chỉ tập trung vào cấp trên, đồng nghiệp, và các nhân viên thuộc quyền? Chỉ một hành động đơn giản như vậy cũng có thể khiến mọi người gán cho anh cái mác "thân thiện, dễ tiếp cận" hoặc "khó gần". Cách anh giới thiệu về bản thân trong công ty, cách anh đối xử với các nhân viên không thuộc quyền trong công ty, cách anh đối phó với những rắc rối nhỏ – tất cả sẽ trở thành những chi tiết chính trong các câu chuyện được lưu truyền rộng rãi.

Để trở thành huyền thoại, hãy tìm kiếm và tạo ra những khoảnh khắc mà nhân viên có thể học tập được từ anh. Đó phải là những hành động thể hiện rõ quyết tâm của anh – như cách Elena Lee xử lý những trưởng nhóm bảo thủ; đồng thời hình tượng hóa những hành vi được anh khuyến khích. Đó không cần phải là những lời hoa mỹ hay sự đối đầu kịch liệt. Đó có thể chỉ đơn giản là một câu hỏi thăm dò để nắm bắt được suy nghĩ và đánh giá của các nhân viên trong nhóm về những vấn đề khó khăn nhất mà họ đang gặp phải.

Bảo toàn những thành công hữu hình

Xây dựng lòng tin và phát triển một số mối quan hệ thiết yếu sẽ giúp anh giành được một vài thành công nhanh chóng. Tuy nhiên, anh nên sớm tìm kiếm các cơ hội để đạt được sự cải thiện nhanh chóng và dễ thấy trong công việc. Thường thì đó là những vấn đề mà anh có thể xử lý tương đối nhanh với chi phí thấp nhưng lại tạo ra hiệu quả kinh doanh dễ thấy. Ví dụ, giải quyết những vấn đề tắc nghẽn làm giảm năng suất hay xử lý, thay đổi những chương trình gây xung đột, làm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Xác định tối đa hai hay ba lĩnh vực quan trọng, nơi anh có thể nhanh chóng tìm ra giải pháp cải thiện tình hình. Nếu chọn quá nhiều vấn đề để giải quyết ngay từ đầu, anh sẽ không xác định được vấn đề trọng tâm. Tuy nhiên, đừng bỏ tất cả trứng vào một rổ, phải biết phân tán rủi ro. Hãy nghĩ tới vấn đề quản trị rủi ro: Lập ra danh mục đầu tư gồm những ý tưởng có tiềm năng thành công ngay từ đầu, sao cho thành công lớn của hạng mục này sẽ bù đắp những thất bại của hạng mục khác. Sau đó, anh có thể hoàn toàn tập trung vào việc đạt được kết quả.

Để xác định được nền tảng đảm bảo cho thành công bước đầu, những vấn đề anh nắm bắt phải chỉ ra được cụ thể anh sẽ xác định những cơ hội tiềm năng để cải thiện tình hình như thế nào. Để biến mục tiêu thành những ý tưởng cụ thể, giúp anh sớm giành thành công bước đầu ngay từ những bước đầu tiên, cần hiểu được những chỉ dẫn sau:

• Luôn luôn ghi nhớ mục tiêu dài hạn. Tất cả những hành động anh thực hiện để sớm giành những thành công bước đầu cần, trong phạm vi hết mức có thể, phục vụ danh mục tiêu ưu tiên và các mục tiêu dài hạn để thay đổi hành vi.

• Xác định một số tiêu điểm hứa hẹn. Tiêu điểm thường nằm ở các lĩnh vực hay các quy trình (ví dụ như quy trình dịch vụ khách hàng trong trường hợp của Elena Lee) mà nếu được cải thiện sẽ củng cố hiệu quả hoạt động chung hay kết quả tài chính của toàn công ty một cách đáng kể.

• Tập trung vào những tiêu điểm tiềm năng nhất. Kiểm soát được những điểm trọng tâm nhất sẽ giúp anh tiết kiệm được thời gian và nguồn lực cần thiết để đạt được các kết quả hữu hình. Sớm cải thiện được các vấn đề này sẽ giúp anh rảnh rang theo đuổi các mục tiêu to lớn hơn.

• Tiến hành các dự án thí điểm. Thiết kế các dự án thí điểm hứa hẹn nhiều triển vọng và có thể triển khai ngay lập tức, hướng tới các tiêu điểm anh đã chọn. Thành công bước đầu của các dự án này sẽ tạo động lực cho kế hoạch tổng thể của anh, truyền nhiệt huyết cho nhân viên, và tạo ra thành quả thực tế. Việc đầu tiên mà Elena Lee làm là áp dụng các dự án thí điểm để cải thiện chất lượng phục vụ khách hàng trong công ty mới.

• Bổ nhiệm nhân sự mới. Đánh giá nhân viên trong bộ phận do anh quản lý, ở mọi cấp bậc, để tìm kiếm những cá nhân có năng lực, nhiệt huyết và động lực giúp anh thực hiện kế hoạch của mình. Hãy bổ nhiệm họ vào chức vụ mới, như Elena đã làm, để tăng thêm trách nhiệm của họ đối với công ty. Sau đó, gửi một thông điệp đến các nhân viên còn lại bằng cách khen thưởng xứng đáng những đóng góp của họ.

• Thông qua các dự án thí điểm để giới thiệu những hành vi mong muốn. Các dự án thí điểm ban đầu của anh, giống như của Elena Lee, phải là những hình mẫu thể hiện được hướng phát triển và hoạt động của công ty, bộ phận hay đơn vị trong tương lai, như anh mong muốn. Danh mục các câu hỏi được trình bày dưới đây sẽ giúp anh phát triển các dự án thí điểm có tầm ảnh hưởng sâu rộng nhất.

Danh mục những việc cần làm trong dự án thí điểm

Với mỗi dự án thử nghiệm anh triển khai trong nỗ lực giành được những thành công bước đầu, hãy trả lời các câu hỏi dưới đây để đảm bảo rằng anh đã đặt ra các tiêu chuẩn cao đối với hành vi anh muốn khuyến khích.

• Mẫu người lý tưởng cho công việc là gì, xét theo khía cạnh kiến thức, kỹ năng và phẩm chất cá nhân?

• Ai là người có uy tín, kỹ năng quản lý dự án, và óc sáng tạo để điều hành dự án?

• Các mục tiêu thực sự có thể đạt được là gì?

• Hạn hoàn thành công việc hợp lý là khi nào?

• Anh cần chỉ dẫn và định hướng cho nhóm những gì để giúp họ giải quyết khó khăn và tự đưa ra quyết định.

• Anh còn phải huy động những nguồn lực nào trong công ty để đạt được thành công?

• Làm thế nào để khuyến khích nhân viên luôn cố gắng đạt được kết quả cao nhất?

• Anh sẽ khen thưởng thành công của nhóm như thế nào?

Tránh những sự cố "bất ngờ nhưng có thể dự báo"

Tất cả những nỗ lực nhằm sớm giành được thành công bước đầu đều có thể trở thành con số không nếu anh không tập trung để tránh những quả bom nổ chậm trước mặt. Nếu chúng phát nổ, anh sẽ phải chuyển hướng vào tập trung "chữa cháy". Khi đó, mong muốn xây dựng động lực làm việc một cách có hệ thống và vững chắc của anh cũng sẽ chẳng còn nữa.

Đôi khi có những rủi ro quá bất ngờ (như sét đánh giữa trời xanh – theo lời tác giả) và không thể tránh được. Khi đó, điều tốt nhất anh có thể làm là sẵn sàng đối phó. Đây chỉ là những tình huống rủi ro ít gặp. Trong khi đó, các nhà lãnh đạo mới thường mắc sai lầm do không xác định được những tình huống mà tôi và Max Bazerman gọi là "sự cố bất ngờ nhưng có thể dự báo". Trong những tình huống này, anh có tất cả các thông tin cần thiết để nhận ra những nguy cơ tiềm ẩn và có thời gian để hành động. Nhưng anh đã không làm được.

Điều này thường dễ xảy ra vì nhà lãnh đạo mới đã không xác định đúng vấn đề và đặt đúng câu hỏi. Như đã thảo luận ở chương 1, có những dạng khó khăn mà chúng ta thích tìm cách giải quyết hơn và có những dạng mà chúng ta thích lảng tránh hoặc cảm thấy không đủ năng lực để giải quyết. Nếu anh là một chuyên viên marketing và đang đảm nhiệm vai trò lãnh đạo một nhóm chuẩn bị tung ra sản phẩm mới, sẽ không có gì là bất ngờ nếu anh tập trung vào các khía cạnh marketing hơn là vào khâu sản xuất. Nhưng anh sẽ buộc phải nghiên cứu sâu hơn về các lĩnh vực mà anh không thực sự có chuyên môn hoặc tìm người đáng tin cậy và có chuyên môn cần thiết để làm việc đó.

Một nguyên nhân khác gây ra "những sự cố bất ngờ nhưng có thể dự báo" là việc các bộ phận khác nhau trong công ty phụ trách các khâu khác nhau (trong một quy trình chung), giống như mỗi người giữ một miếng ghép của bức tranh, nhưng lại không có người tập hợp các miếng ghép đó để ghép thành bức tranh hoàn chỉnh. Mọi công ty đều có những thông tin bị ứ đọng hoặc bị lưu trữ riêng biệt, không được đưa lên hệ thống chung. Nếu không có các quy trình để đảm bảo việc truy cập và phối hợp thông tin một cách hiệu quả thì anh đang đặt bản thân vào những tình thế rủi ro

không đáng có.

Tham khảo nhóm các câu hỏi dưới đây để xác định những nguy cơ gặp rủi ro:

• Môi trường bên ngoài. Liệu các xu hướng thị trường, hoạt động của chính phủ, hoặc những điều kiện kinh tế có thể gây ra khó khăn lớn cho công ty của anh không? Ví dụ, một thay đổi trong chính sách của chính phủ tạo ưu đãi cho các công ty đối thủ hoặc làm tăng giá hàng hóa/dịch vụ hoặc tăng mức chi phí của công ty; hoặc một sự thay đổi lớn trong dư luận xã hội về sức khỏe hay độ an toàn của sản phẩm do công ty anh sản xuất; hay xuất hiện khủng hoảng kinh tế ở một nước đang phát triển, v.v…

• Khách hàng, thị trường, đối thủ cạnh tranh, và chiến lược. Thay đổi nào trong môi trường cạnh tranh đặt ra những thách thức lớn đối với công ty của anh? Ví dụ, một nghiên cứu cho rằng sản phẩm của anh kém hơn sản phẩm cùng loại của công ty đối thủ; hoặc xuất hiện một đối thủ cạnh tranh mới, tung ra sản phẩm tương tự với mức giá thấp hơn; một cuộc chiến cạnh tranh giá.

• Nội lực. Liệu trong các quy trình, kỹ năng, và năng lực của công ty có tiềm ẩn các nguy cơ dẫn đến khủng hoảng không? Ví dụ, một nhân sự chủ chốt bất ngờ rời khỏi công ty; xuất hiện một số vấn đề nghiêm trọng về chất lượng sản phẩm ở nhà máy chính của công ty; một đợt thu hồi sản phẩm.

• Môi trường chính trị trong công ty. Anh có nguy cơ bước nhầm vào vùng đất chính trị nguy hiểm không? Ví dụ, trong công ty có một số nhân vật được coi là "không thể đụng đến", nhưng anh lại không biết để tránh; hoặc anh không nhận ra một người đồng nghiệp đang âm thầm chống lại mình.

Chủ động dẫn dắt sự thay đổi

Trong quá trình nỗ lực đạt được những thành công bước đầu, hãy nghĩ xem làm thế nào để tạo ra những thay đổi trong công ty.

Thay đổi có kế hoạch so với thay đổi nhận thức của nhóm

Khi đã xác định được những vấn đề quan trọng nhất cần phải giải quyết, bước tiếp theo anh cần quyết định nên hay không nên, như đồng nghiệp của tôi, Amy Edmondson, đã từng lưu ý, lập kế hoạch rồi tiến hành thay đổi hoặc tìm cách thay đổi nhận thức của nhóm.

Phương pháp lập kế hoạch-rồi-triển khai tuy đơn giản song chỉ hiệu quả khi anh chắc chắn rằng mình đã có được những yếu tố hỗ trợ cốt yếu sau:

1. Nhận thức**:** Nhiều nhân sự chủ chốt nhận thức được nhu cầu cần phải thay đổi.

2. Đánh giá**:** Anh biết điều gì cần thay đổi và lý do cần thay đổi.

3. Tầm nhìn: Anh có một tầm nhìn rõ ràng và một kế hoạch chắc chắn.

4. Kế hoạch: Anh có chuyên môn để xây dựng và thực hiện một kế hoạch hành động chi tiết.

5. Hỗ trợ: Anh có một liên minh mạnh hỗ trợ việc cải tổ.

Phương pháp lập kế hoạch-rồi-triển khai có thể có hiệu quả trong tình huống xoay chuyển, vì mọi người thường dễ nhận ra và chấp nhận những bất cập mang tính chất kỹ thuật hơn là các vấn đề liên quan đến môi trường văn hóa, chính trị, và họ mong mỏi một giải pháp.

Tuy nhiên, nếu thiếu bất kỳ điều kiện nào trong năm điều kiện trên thì phương pháp lập kế hoạch-rồi-triển khai đơn thuần sẽ gây ra cho anh nhiều khó khăn. Chẳng hạn, nếu công ty đang trong tình huống tổ chức lại, và mọi người không nhận thấy nhu cầu cần phải thay đổi, họ sẽ chào đón kế hoạch của anh bằng sự im lặng. Do đó, anh, hoặc giúp họ nhận thức được sự cải tổ là cần thiết; hoặc kiểm tra và phân tích để làm rõ vấn đề hơn; hoặc đưa ra một tầm nhìn, chiến lược thuyết phục hơn; hoặc xây dựng một kế hoạch thực hiện đòi hỏi phải có sự tham gia, phối hợp của các phòng ban, chức năng khác nhau; hoặc tạo một liên minh hỗ trợ việc thay đổi.

Để đạt được những mục tiêu này, anh nên tập trung xây dựng một quá trình thay đổi và điều chỉnh nhận thức dần dần, chứ không nên tập trung vào việc phát triển kế hoạch thay đổi rồi áp đặt nhân viên phải thực hiện kế hoạch đó. Ví dụ, nếu nhiều người trong công ty cố ý làm ngơ với các vấn đề nảy sinh, anh phải tìm cách để phá bỏ lớp vỏ bọc đó. Anh không nên công kích trực diện sự chống đối trong công ty, mà nên thực hiện hình thức chiến tranh du kích, từ từ làm suy yếu sự kháng cự và nâng cao nhận thức của họ về việc cần thay đổi.

Anh có thể thực hiện điều này bằng cách để những nhân sự chủ

chốt tiếp xúc với các phương thức hoạt động và tư duy mới trong kinh doanh, chẳng hạn như đưa ra những số liệu mới về sự hài lòng của khách hàng và các đặc tính cạnh tranh của sản phẩm. Hoặc anh có thể trình bày về các công ty hàng đầu trong ngành để cả nhóm phân tích phương thức hoạt động của họ và tự rút ra kết luận. Hoặc anh có thể giúp mọi người hình dung ra các phương pháp mới để thực hiện công việc, ví dụ như tiến hành những cuộc họp không chính thức để mọi người cùng suy nghĩ về các mục tiêu chính hoặc về việc cải thiện các quy trình hiện tại.

Vì thế, điều chủ yếu ở đây là anh cần xác định xem phần nào trong quá trình thay đổi có thể thực hiện dễ dàng nhất thông qua việc lập kế hoạch trước rồi tiến hành sau và phần nào cần phải thay đổi dần dần nhận thức của mọi người. Hãy nghĩ về một thay đổi nào đó mà anh muốn thực hiện trong công ty. Bây giờ hãy sử dụng sơ đồ trong biểu đồ 4-2 để xác định xem việc nhận thức từ từ sẽ đóng vai trò quan trọng ở những phần nào đối với thành công của anh.

Bắt tay vào thay đổi phong cách làm việc

Trong quá trình lập kế hoạch, hãy nhớ rằng phương tiện/cách thức mà anh áp dụng để đạt được những thành công bước đầu cũng quan trọng không kém kết quả anh đạt được. Những sáng kiến anh đưa ra phải đáp ứng được hai nhiệm vụ là giành được những thắng lợi bước đầu và thiết lập các chuẩn mực hành vi mới. Elena Lee đã làm được điều này khi cô tuyển chọn kỹ và huấn luyện nhóm của mình một cách thận trọng, sau đó nhanh chóng áp dụng những kiến nghị của họ vào thực tế.

Để thay đổi công ty, anh sẽ phải thay đổi văn hóa trong công ty. Đây là một công việc vô cùng khó khăn. Trong công ty có thể tồn tại một số thói quen tiêu cực và đã trở thành thâm căn cố đế mà anh muốn xoá bỏ. Nhưng chúng ta đều biết rất khó để làm một người thay đổi thói quen, chứ chưa nói tới việc thay đổi thói quen của một nhóm người gắn bó chặt chẽ với nhau.

Xóa bỏ hoàn toàn văn hóa hiện tại và xây dựng một môi trường văn hóa hoàn toàn mới hiếm khi là một phương pháp đúng đắn. Nhân viên – và công ty – đều có giới hạn, họ không thể tiếp thu toàn bộ thay đổi ngay lập tức. Văn hóa công ty thường có cả điểm mạnh và điểm yếu; chúng giúp mọi người dự đoán tương lai và có thể là một khía cạnh để tự hào. Nếu anh gửi đi một thông điệp rằng không có gì tốt đẹp trong công ty và trong văn hóa của công ty, anh sẽ lấy mất của mọi người sự kiên định vững vàng trong mỗi lần thay đổi. Anh cũng tự đánh mất nguồn sức mạnh tiềm

tàng có thể sử dụng để nâng cao hiệu quả công việc.

Để thay đổi thành công, anh phải xác định được cả ưu điểm và nhược điểm trong văn hóa hiện tại của công ty. Khuyến khích và tán thưởng những ưu điểm trong khi tìm cách thay đổi những khuyết điểm. Nền văn hóa thân quen hiện tại như cây cầu đưa mọi người từ quá khứ đến tương lai.

Sơ đồ 4-2: Sơ đồ đánh giá việc quản lý quá trình thay đổi

Áp dụng chiến lược phù hợp với hoàn cảnh

Để lựa chọn biện pháp thay đổi hành vi phù hợp cần căn cứ vào cơ cấu nhóm, quy trình làm việc, kỹ năng, và trên hết là tình huống đang gặp phải. Cân nhắc sự khác biệt khi thực hiện thay đổi hành vi trong giai đoạn xoay chuyển và trong giai đoạn tổ chức lại. Trong giai đoạn xoay chuyển, anh phải đối mặt với áp lực thời gian và sự cần thiết phải nhanh chóng xác định và bảo toàn những lĩnh vực hoạt động thiết yếu trong công ty. Những phương pháp như tuyển dụng người mới từ bên ngoài vào, hay thành lập những đội dự án để theo đuổi một số kế hoạch cụ thể nhằm nâng cao thành tích hoạt động của công ty luôn đem lại hiệu quả. Trái lại, anh không nên bắt đầu việc tổ chứclại bằng những biện pháp thay đổi hành vi mạnh mẽ, trực diện. Anh có thể, ví dụ, tạo nền tảng để các thành viên nhận thức được sự cần thiết phải tổ chức lại hoạt động của công ty bằng cách thay đổi những thước đo kết quả hoạt động và đặt ra các tiêu chuẩn so sánh.

Cuối cùng, hãy luôn nhớ rằng mục tiêu quan trọng nhất là tạo ra một khuôn khổ để củng cố những hành vi mong muốn, đồng thời giúp anh đạt được những mục tiêu ưu tiên đặt ra. Hãy nhớ rằng anh đang nhằm vào những mục tiêu bước đầu và khiêm tốn nhất để có thể theo đuổi những thay đổi cơ bản, quan trọng hơn.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Căn cứ vào tình huống mà anh đang gặp phải, anh dự kiến thời điểm và quy mô của mỗi giai đoạn cải tổ là khi nào và ở mức độ nào?

2. Căn cứ vào những thông tin anh đã biết, danh mục ưu tiên của anh là gì? Dựa vào danh mục này, anh cần làm gì trong giai đoạn chuyển đổi để đặt nền tảng cần thiết cho thành công?

3. Khi kết thúc nhiệm kỳ trong công ty, anh muốn thấy phong cách làm việc của nhân viên đã thay đổi như thế nào? Hãy miêu tả một cách rõ ràng và sinh động nhất có thể những hành vi anh muốn khuyến khích và những hành vi anh muốn loại bỏ.

4. Trong giai đoạn chuyển tiếp, những bước đầu tiên anh có thể thực hiện để thay đổi hành vi là gì?

5. Anh dự định hòa nhập vào môi trường mới như thế nào? Đối tượng chính là ai, và anh muốn gửi đến họ những thông điệp gì? Cách thức tốt nhất để giành được tình cảm của mọi người là gì?

6. Các tiêu điểm khả thi nhất trong chuỗi công việc cần thực hiện để giành được những thắng lợi bước đầu là gì? Hãy chọn một tiêu điểm và cân nhắc về ảnh hưởng của nó, nếu thành công,.... suy nghĩ về cách thức đạt được thành công bước đầu trong lĩnh vực này như một khuôn mẫu về phong cách làm việc anh muốn thấy ở mọi người.

7. Dựa vào những thay đổi mà anh muốn thực hiện, lĩnh vực nào cần áp dụng phương pháp “thay đổi dần dần nhận thức” của nhân viên?

5.

ĐÀM PHÁN THÀNH CÔNG

Khi Michael Chen được đề bạt lên vị trí quản lý bộ phận công nghệ thông tin (IT) trong một đơn vị kinh doanh chủ chốt của một công ty dầu khí, anh rất phấn khởi cho đến khi nhận được điện thoại của hai người đồng nghiệp. Cả hai cùng nói với anh rằng: "Cậu hãy chuẩn bị tinh thần mà làm đơn xin việc mới đi. Cates sẽ ăn tươi nuốt sống cậu đấy".

Sếp mới của anh, Vaughan Cates, là một nhà quản lý nổi tiếng khắt khe, chỉ quan tâm tới kết quả công việc và rất nghiêm khắc với nhân viên. Cates chỉ mới tiếp quản đơn vị này gần đây, nhưng một số nhân sự do bà quản lý đã xin nghỉ việc.

Bạn bè của Michael đã lường trước được việc này. Một người nói: "Tuy cậu đã rất thành công, nhưng Cates sẽ nghĩ rằng cậu không đủ quyết liệt. Tuy cậu là người phát triển kế hoạch và xây dựng nhóm nhưng bà ta sẽ cho rằng cậu quá chậm và thiếu nhạy bén cho những quyết định khó khăn".

Do được báo trước, Michael thảo luận với Cates về các vấn đề chính để có thời gian khảo sát và lập kế hoạch. Anh đề nghị: "Tôi muốn bắt đầu công việc theo một lộ trình 90 ngày. Trong 30 ngày đầu tiên, tôi sẽ tìm hiểu để nắm rõ tình hình và hoạt động của công ty. Sau đó, tôi sẽ gửi sếp một bản đánh giá và kế hoạch chi tiết với những mục tiêu và các hoạt động sẽ thực hiện trong 60 ngày tiếp theo." Michael liên tục báo cáo thông tin cho Cates trong suốt quá trình thực hiện. Sau 3 tuần bị bà thúc giục tổ chức cuộc họp bàn về việc mua bán một hệ thống thông tin quan trọng, Michael vẫn bám sát theo lộ trình đã đề ra. Hết 30 ngày, anh nộp một bản kế hoạch rất vững chắc và chi tiết làm hài lòng sếp mới của mình.

Một tháng sau, Michael nộp lại báo cáo về một số thành công bước đầu và đề nghị Cates chỉ định cho anh thêm một số nhân sự để thực hiện một dự án quan trọng. Bà đặt ra những câu hỏi nhằm làm anh bối rối nhưng anh đã nắm vững kế hoạch của mình. Mặc dù bà chấp nhận yêu cầu của anh, nhưng đặt ra những yêu cầu khắt khe về thời hạn phải hoàn thành công việc. Được cung cấp những thứ mình cần, Michael đã có thể nhanh chóng báo cáo về những mục tiêu bước đầu đạt được.

Trên đà đó, Michael đưa ra vấn đề phong cách làm việc trong cuộc họp tiếp theo. Anh phát biểu: "Tuy chúng ta có phong cách làm việc khác nhau nhưng tôi có thể đáp ứng được yêu cầu của bà. Tôi muốn bà đánh giá tôi theo kết quả công việc chứ không phải theo cách tôi thực hiện công việc đó." Mất khoảng gần một năm thì Michael đã xây dựng được quan hệ công việc hiệu quả và bền vững với Cates.

Để thành công như Michael Chen trong mối quan hệ với sếp mới, cần phải khôn ngoan trong đàm phán thành công để không phải là kẻ thua cuộc. Anh nên dành đủ thời gian để xây dựng mối quan hệ quan trọng này, bởi sếp mới của anh sẽ đặt ra tiêu chuẩn, diễn giải hoạt động của anh cho những nhân vật chủ chốt khác và kiểm soát khả năng tiếp cận những nguồn lực mà anh cần tới. Chính nhà lãnh đạo đó sẽ có ảnh hưởng nhiều hơn bất kỳ ai khác tới thành công hay thất bại của anh, cũng như tới tốc độ anh đạt tới điểm cân bằng.

Đàm phán thành công có nghĩa là chủ động làm việc với sếp mới để định hình cuộc chơi mà trong đó anh có cơ hội cạnh tranh công bằng để đạt được những thành công mong muốn. Có rất nhiều nhà lãnh đạo mới chỉ biết tuân theo luật chơi cũ – tiếp nhận công việc một cách thụ động, dẫn đến thất bại. Cách khác là chủ động tạo ra "luật chơi" bằng cách thảo luận với sếp để đặt ra những kỳ vọng thực tế, có được sự nhất trí của sếp về những vấn đề này và huy động được đủ các nguồn lực. Bằng cách trao đổi, thảo luận hiệu quả với Vaughan Cates, Michael đã tạo dựng được nền móng cho thành công của mình.

Hãy ghi nhớ rằng bản chất của mối quan hệ với sếp mới phụ thuộc vào thứ bậc của anh trong công ty và vào tình huống kinh doanh mà anh gặp phải. Ở chức vụ càng cao, anh càng có nhiều sự tự chủ trong công việc. Điều này đặc biệt dễ xảy ra khi anh và sếp của anh làm việc ở các địa điểm khác nhau. Việc không bị giám sát có thể là một may mắn nếu anh có đủ những phẩm chất cần thiết để thành công, nhưng sẽ là tai họa nếu anh thiếu chúng.

Những gì anh cần từ nhà quản lý trực tiếp cũng thay đổi theo các tình huống kinh doanh STARS mà anh gặp phải. Nếu anh đang trong tình huống tổ chức lại, anh cần sếp giúp đỡ để việc thay đổi thuận lợi hơn. Trong giai đoạn duy trì thành công, anh cần những hướng dẫn để nắm bắt được công việc kinh doanh và tránh gây ra những sai lầm ban đầu có thể làm ảnh hưởng đến những vấn đề kinh doanh cốt lõi. Trong giai đoạn khởi đầu, anh cần các nguồn lực và sự bảo vệ để tránh sự can thiệp từ những nhà quản lý cao hơn. Còn trong giai đoạn xoay chuyển, anh có thể cần tới những áp lực buộc anh phải nhanh chóng cắt giảm hoạt động kinh doanh, chỉ duy trì những lĩnh vực cốt lõi nhất.

Rất nhiều việc anh có thể làm để xây dựng một mối quan hệ công việc hiệu quả với sếp mới. Trong chương này, anh sẽ học được một số cách đối thoại hiệu quả với sếp mới và xây dựng kế hoạch 90 ngày đầu tiên. Hãy áp dụng những hướng dẫn này ngay cả khi anh được chỉ định một chức vụ mới, nhưng vẫn báo cáo lên sếp cũ. Không nhất thiết phải duy trì mối quan hệ cũ với sếp trong những tình huống mới. Nhà quản lý có thể đặt ra những kỳ vọng mới và anh có thể cần nhiều nguồn lực hỗ trợ hơn. Rất nhiều người quan niệm sai lầm rằng có thể tiếp tục làm việc với sếp theo cách cũ mặc dù nhiệm vụ và vai trò của anh đã thay đổi. Đừng bao giờ mắc phải lỗi này.

Đồng thời, anh có thể cân nhắc áp dụng những ý tưởng được trình bày trong chương này để phát triển mối quan hệ với đội ngũ nhân viên mới. Xét cho cùng, chẳng phải là anh có một vai trò rất quan trọng trong việc đưa họ nhanh chóng đạt tới điểm cân bằng hay sao?

Tập trung vào những vấn đề cơ bản

Khi một nhà quản lý có kinh nghiệm được hỏi về cách xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với sếp mới, họ thường đề cập đến những điều nên và không nên làm. Chúng ta hãy bắt đầu từ những điều không nên làm:

• Đừng xem thường quá khứ. Anh chẳng những sẽ không đạt được gì mà còn có nguy cơ thất bại khi chỉ trích những người tiền nhiệm của mình. Như vậy không có nghĩa là anh chấp nhận những thứ tầm thường. Anh cần hiểu quá khứ nhưng nên tập trung vào việc đánh giá các hành vi và kết quả hiện tại, và vào việc tạo ra những thay đổi cần thiết để cải thiện hiệu quả hoạt động.

• Đừng lảng tránh. Nếu sếp của anh không cởi mở hoặc nếu phải giao thiệp với những người khó gần, anh phải tự thể hiện mình. Nói cách khác, đừng để mối quan hệ bị gián đoạn hoặc khoảng cách giữa anh và họ tăng lên. Có thể điều này không dễ thực hiện nhưng anh hãy cố gắng lên! Hãy thường xuyên tiếp xúc với sếp. Hãy chắc chắn rằng sếp nhận thức được những khó khăn anh đang phải giải quyết và ý thức được kỳ vọng của sếp cũng như khi nào những kỳ vọng đó thay đổi và thay đổi ra sao. Tóm lại, anh phải biết sếp của mình muốn gì.

• Đừng làm sếp bất ngờ. Thật chẳng vui vẻ gì khi phải mang tin xấu đến cho sếp. Nguy cơ người đưa tin (tức là anh) sẽ bị hạ gục là rất cao. Tuy nhiên, hầu hết các ông chủ đều coi việc không báo cáo kịp thời các vấn đề phát sinh là một lỗi lớn hơn rất nhiều. Điều tồi tệ nhất là khi sếp biết về vấn đề đó từ người khác. Tốt nhất, anh hãy cảnh báo sếp về những khó khăn phát sinh ngay khi anh nhận thức được vấn đề.

• Đừng lúc nào cũng chỉ mang đến cho sếp những vấn đề cần giải quyết. Anh không muốn sếp cho rằng anh không mang đến gì khác ngoài những vấn đề rắc rối. Bản thân anh cũng cần có một kế hoạch. Điều này không có nghĩa là anh phải luôn có sẵn mọi đáp án cho mọi tình huống: Việc anh sử dụng quá nhiều thời gian và nỗ lực để tìm ra các giải pháp có thể lại gây ra ấn tượng xấu với sếp. Cách tốt nhất là dành thời gian để suy nghĩ về cách giải quyết vấn đề, về vai trò của anh và về những nguồn lực anh sẽ cần.

• Đừng cố gắng đề cập tới quá nhiều vấn đề. Đây là lỗi mà ngay cả những nhà quản lý cấp cao cũng hay mắc phải, đó là biến các cuộc họp với sếp thành một dịp để trình bày về những công việc mà anh đã và đang thực hiện. Cũng có những lúc làm điều này là phù hợp nhưng thường thì đây không phải là những điều mà sếp của anh cần hoặc muốn nghe. Như một nhà quản lý cấp cao đã kể: "Tôi nói với họ [cấp dưới] rằng họ cần tập trung vào công việc và chỉ nên đến gặp tôi khi cần thảo luận về những việc họ đang nỗ lực thực hiện và họ cần tôi hỗ trợ bằng cách nào."

• Đừng cố gắng thay đổi sếp. Một nhà quản lý giàu kinh nghiệm đã kể câu chuyện về việc lên lịch cuộc họp với sếp của ông vào thời gian giữa buổi chiều. Trong khi ông trình bày về một vấn đề quan trọng thì sếp lại ngủ gật. Trước đó, khi đặt lịch họp với sếp, ông đã rất ngạc nhiên khi nhận thấy khoảng thời gian giữa buổi chiều của sếp, không phải chỉ riêng ngày hôm đó mà hầu hết các ngày khác đều được để trống. Hóa ra, các đồng nghiệp của ông đã biết rằng sếp thường chợp mắt nghỉ ngơi vào thời gian đó và họ đã

chọn xin họp vào những giờ khác. Điểm quan trọng ở đây là gì? Đừng cố gắng thay đổi sếp mà hãy thích nghi với phong cách làm việc và cá tính riêng của họ.

Cũng có những nguyên tắc cơ bản về những điều nên làm. Nếu anh làm theo những điều này thì mối quan hệ của anh với sếp sẽ dễ chịu hơn:

• Cố gắng hết sức để tạo mối quan hệ tốt. Đây là mặt kia của điều "Đừng lảng tránh" trong mục trước. Đừng hy vọng sếp sẽ chủ động tiếp cận và tạo dựng mối quan hệ với anh, hay dành cho anh thời gian và sự ủng hộ anh cần. Tốt nhất, nên nghĩ rằng chính anh là người có trách nhiệm xây dựng một mối quan hệ công việc tốt với sếp. Nếu sếp giúp đỡ anh thì đó là một sự ngạc nhiên đáng mừng.

• Xác định rõ, ngay từ đầu và thường xuyên về kỳ vọng của cả hai bên. Hãy nhanh chóng tìm hiểu về những kỳ vọng của người khác. Anh sẽ gặp khó khăn nếu sếp kỳ vọng anh giải quyết ngay những khó khăn trong khi anh biết công ty đang gặp phải những vấn đề nghiêm trọng về cơ cấu tổ chức. Sớm đưa những thông tin bất lợi ra thảo luận với sếp và qua đó, hạ thấp những kỳ vọng phi thực tế là việc làm khôn ngoan. Sau đó, phải thường xuyên kiểm tra để đảm bảo rằng sếp vẫn chưa thay đổi kỳ vọng.

• Đàm phán với sếp để giành được mốc thời gian cần cho việc phân tích và lập kế hoạch hành động. Đừng để bản thân rơi vào tình trạng phải "chữa cháy", hoặc bị buộc phải đưa ra những hành động khi chưa sẵn sàng. Phải dành được một khoảng thời gian cần thiết để phân tích, đánh giá công ty mới và lập kế hoạch hành động. Điều đó đã giúp Michael Chen giải quyết các vấn đề với Vanghan Cates, và anh cũng có thể áp dụng nó để thành công. Kế hoạch 90 ngày được bàn đến ở cuối chương này chính là phương tiện tốt để hoàn thiện điều này.

• Đặt mục tiêu đạt được thành công bước đầu trong những lĩnh vực sếp cho là quan trọng. Bất kể công việc ưu tiên của anh là gì, anh phải tìm ra những điều sếp quan tâm nhất. Điều gì được sếp quan tâm nhất và mục tiêu nào được ông chú trọng nhất và làm sao để hành động của anh phù hợp với bức tranh toàn cảnh? Một khi đã xác định được, hãy đặt mục tiêu giành được những thành tích ban đầu ở những lĩnh vực đó. Một cách rất hay để thực hiện điều đó là chỉ tập trung vào ba điểm quan trọng đối với sếp và thảo luận với ông ta về những điều anh làm có liên quan đến những điểm đó, mỗi lần tiếp xúc với sếp. Bằng cách đó, sếp của

anh sẽ cảm nhận được một phần đóng góp của ông ta trong thành công của anh. Nhưng đừng mắc sai lầm là hành động theo ý sếp ngay cả khi anh biết rằng ông ấy sai. Xét một mặt nào đó, nhiệm vụ của anh là giúp sếp nhận ra cái gì có thể giành được và cái gì nên giành lấy.

• Giành được thiện cảm của những người mà ý kiến của họ được sếp tôn trọng. Nhận định của sếp về anh sẽ một phần phụ thuộc vào những tiếp xúc trực tiếp với anh, và một phần phụ thuộc vào những điều họ nghe được về anh từ những người được họ tin cậy. Sếp có thể có quan hệ với những người đang là thuộc cấp của anh. Anh không cần phải bợ đỡ những người mà sếp tin tưởng. Chỉ đơn giản là phải cảnh giác với những kênh thông tin đa chiều có thể đến tai sếp về anh và công việc của anh.

Với những nguyên tắc cơ bản này, anh đã có thể bắt đầu lên kế hoạch xây dựng quan hệ với sếp mới rồi đấy!

Lên kế hoạch cho năm cuộc thảo luận

Quan hệ với sếp mới có thể được xây dựng qua các cuộc đối thoại liên tiếp. Các cuộc thảo luận sẽ bắt đầu trước khi anh nhận vị trí mới và vẫn tiếp tục trong giai đoạn chuyển tiếp và cả sau đó. Một vài vấn đề cơ bản là trọng tâm của các cuộc đối thoại này. Trên thực tế, cần phải lên kế hoạch cho 5 cuộc đối thoại với sếp về những vấn đề chuyển tiếp trong kế hoạch 90 ngày của anh. Không có vấn đề nào có thể giải quyết riêng rẽ, mà phải được liên kết với nhau trong khi thảo luận.

1. Cuộc thảo luận để đánh giá tình huống kinh doanh. Trong cuộc thảo luận này, anh sẽ nhận thấy cách sếp đánh giá tình hình hiện tại của công ty, đang ở giai đoạn xoay chuyển, khởi đầu, tổ chức lại hay duy trì thành công? Công ty rơi vào giai đoạn này như thế nào? Các nhân tố nào – cả hữu hình và vô hình- tạo ra thách thức cho hoàn cảnh đó? Anh có thể dựa vào nguồn lực nào trong công ty? Quan niệm của anh có thể khác với sếp nhưng quan trọng là anh biết được sếp nhìn nhận hoàn cảnh đó thế nào.

2. Cuộc thảo luận về những kỳ vọng. Trong cuộc thảo luận này, anh sẽ tìm hiểu để nắm bắt và thương lượng với sếp về những kỳ vọng của ông đối với anh. Sếp muốn anh làm gì trong ngắn hạn và trung hạn? Điều gì sẽ tạo nên thành công? Kết quả của anh sẽ được đánh giá như thế nào và khi nào? Nếu anh kết luận rằng những kỳ vọng của sếp là phi thực tế, anh cần phải thương lượng để điều chỉnh các mục tiêu. Đồng thời, như một phần trong chiến

dịch rộng lớn hơn nhằm đạt được những thành công bước đầu, như đã thảo luận trong chương 4, hãy nhớ rằng "hứa ít và làm nhiều" luôn luôn tốt hơn điều ngược lại.

3. Cuộc thảo luận về phong cách làm việc. Cuộc đối thoại này thảo luận về cách anh và sếp sẽ làm việc với nhau như thế nào trên cơ sở hiện tại. Sếp ưa hình thức giao tiếp nào? Trực tiếp hay thông qua văn bản? Qua thư thoại hay thư điện tử? Bao lâu một lần? Loại quyết định nào cần hỏi ý kiến sếp và khi nào anh có thể tự quyết định? Phong cách của hai người khác nhau như thế nào và những điểm khác biệt đó liên quan như thế nào với hành động của anh.

4. Cuộc thảo luận về những nguồn lực trong công ty. Về cơ bản, đây là một cuộc đàm phán về các nguồn lực thiết yếu. Nguồn lực nào anh cần để thành công? Anh cần sếp hỗ trợ những gì? Nguồn lực ở đây không chỉ giới hạn trong khái niệm về tài chính hay nhân lực. Ví dụ, trong tổ chức lại, anh cần sếp giúp đỡ thuyết phục công ty nhận ra nhu cầu cần thay đổi.

5. Cuộc thảo luận về phát triển cá nhân. Cuối cùng hãy thảo luận về nhiệm kỳ của anh trong công việc hiện nay sẽ đóng góp như thế nào vào sự phát triển sự nghiệp của riêng anh? Lĩnh vực nào anh cần củng cố. Có dự án hoặc nhiệm vụ đặc biệt nào anh có thể đảm nhận (mà không phải từ bỏ những nhiệm vụ trọng tâm không)? Có khóa học hoặc chương trình nào giúp anh trau dồi năng lực hay không?

Trên thực tế, những cuộc đối thoại về các chủ đề này sẽ đan xen và kéo dài mãi. Anh chỉ nên đề cập đến một vài vấn đề trong mỗi cuộc gặp, hoặc anh có thể tìm ra những vấn đề liên quan thông qua những trao đổi ngắn. Michael Chen đề cập đến vấn đề phong cách làm việc và những kỳ vọng của mình chỉ trong một cuộc họp, và lên kế hoạch cho buổi đối thoại tiếp theo trình bày về tình huống kinh doanh của mình và thảo luận kỹ hơn về các kỳ vọng.

Tuy nhiên, thứ tự thực hiện những điều nêu trên cần phải có sự hợp lý. Những cuộc thảo luận ban đầu nên tập trung vào việc đánh giá tình huống kinh doanh, kỳ vọng và phong cách làm việc. Khi đã biết nhiều hơn, anh sẽ sẵn sàng thảo luận những vấn đề về nguồn lực, đánh giá lại tình huống kinh doanh và điều chỉnh mục tiêu nếu cần thiết. Chỉ nên thảo luận về sự phát triển cá nhân khi anh cảm thấy mối quan hệ với sếp đã được xác lập tương đối vững chắc. Hãy dành thời gian để lên kế hoạch cho mỗi cuộc thảo luận, và cho sếp thấy điều anh mong muốn đạt được qua mỗi lần trao đổi.

Những hướng dẫn chi tiết dưới đây sẽ giúp anh lên kế hoạch cho từng cuộc thảo luận với sếp mới.

Chuẩn bị cho cuộc thảo luận về tình huống kinh doanh

Mục đích của anh trong cuộc thảo luận đánh giá tình huống kinh doanh là đạt được sự thống nhất ý kiến với sếp về tình huống kinh doanh mà anh đang đối mặt, thách thức cũng như cơ hội đi cùng với tình huống đó. Những hiểu biết chung này là nền tảng để anh tiến hành các hoạt động tiếp theo. Nếu anh và sếp không thống nhất ý kiến về tình huống kinh doanh mới của anh thì anh sẽ không nhận được sự hỗ trợ cần thiết để đạt được mục đích. Vì vậy, cuộc thảo luận đầu tiên của anh với sếp mới nên tập trung vào việc xác định tình huống kinh doanh và sử dụng mô hình STARS như một thứ ngôn ngữ chung.

Tìm kiếm sự hỗ trợ phù hợp với tình huống kinh doanh

Sự hỗ trợ mà anh cần ở sếp sẽ phụ thuộc hoàn cảnh – tùy theo đó là giai đoạn khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại hay duy trì thành công. Khi anh và sếp đã thống nhất ý kiến về tình huống kinh doanh, hãy nghĩ về vai trò của sếp trong tình huống đó và loại hỗ trợ anh sẽ cần tới. Trong cả bốn tình huống, anh sẽ cần sếp hướng dẫn, hỗ trợ, và tạo không gian cho anh thực hiện công việc. Bảng 5-1 liệt kê vai trò chủ yếu của sếp trong từng tình huống STARS.

Bảng 5-1: Sự hỗ trợ cần thiết trong từng tình huống

Chuẩn bị cho cuộc thảo luận về kỳ vọng của các bên

Cuộc thảo luận về kỳ vọng của các bên sẽ giúp anh và sếp làm rõ và sắp xếp các mục tiêu trong tương lai. Anh cần phải thống nhất với sếp về các mục tiêu ngắn hạn và trung hạn, về thời điểm hoàn thành và cách thức đánh giá kết quả. Điều gì tạo nên thành công theo quan điểm của sếp và của anh? Sếp muốn công việc hoàn thành vào lúc nào? Anh và sếp đánh giá thành công bằng cách nào? Trong khung thời gian bao lâu? Nếu anh thành công, việc tiếp theo cần làm là gì? Nếu không làm chủ được những những kỳ vọng, anh sẽ trở thành nô lệ của chúng.

Đặt ra những kỳ vọng phù hợp với tình huống kinh doanh

Đặt ra những kỳ vọng phù hợp với các đánh giá chung của anh và sếp về tình huống kinh doanh. Ví dụ, trong giai đoạn xoay

chuyển, anh và sếp có thể đạt được sự nhất trí về việc "cần phải nhanh chóng hành động". Anh và sếp đều chia sẻ những mục tiêu rõ ràng cho tương lai gần, như đưa ra những quyết định kiên quyết để giảm chi phí trong những khu vực không cần thiết hoặc tập trung vào những sản phẩm mang lại lợi nhuận cao. Trong trường hợp này, kết quả kinh doanh được đánh giá bằng những cải thiện rõ rệt về mặt tài chính cho cả công ty.

Giành được thành công bước đầu trong những lĩnh vực được nhà quản lý coi trọng

Cho dù danh mục ưu tiên của anh là gì, hãy xác định chính xác những vấn đề được sếp quan tâm nhất và tìm cách đạt được thành công bước đầu trong những lĩnh vực đó. Nếu muốn thành công, anh cần có sự giúp đỡ của sếp, và ngược lại, anh cũng phải giúp sếp đạt được thành công. Khi anh quan tâm đến vấn đề ưu tiên của sếp, sếp sẽ cảm thấy có trách nhiệm đối với việc đạt được thành công của anh. Cách hài hòa và hiệu quả nhất để đạt được những thành công bước đầu là phối hợp những nỗ lực của anh với mục tiêu của sếp. Nếu không thể hòa hợp được, anh phải đặt ưu tiên của sếp lên hàng đầu và tìm những thành công bước đầu ở những khu vực đó.

Xác định những nhân vật "không thể chạm đến"

Nếu có những bộ phận trong công ty như sản phẩm, trang thiết bị, nhân sự do sếp toàn quyền chỉ đạo thì anh nên biết điều này càng sớm càng tốt. Đừng để mình rơi vào tình thế khó xử khi anh buộc phải chấm dứt một dòng sản phẩm do sếp khởi xướng, hoặc thay thế vị trí của một đồng minh trung thành nào đó của sếp. Vì vậy, hãy cố gắng xác định những gì nhạy cảm đối với sếp. Anh sẽ biết được điều này bằng cách tìm hiểu tiểu sử cá nhân của sếp, nói chuyện với những người khác, hay chú ý đến biểu hiện, ngữ điệu, và ngôn ngữ cử chỉ của sếp. Nếu không rõ điều gì, hãy đưa ra một ý kiến thăm dò nhẹ nhàng và theo dõi kỹ lưỡng phản ứng của sếp.

Định hướng và điều chỉnh nhận thức của sếp

Một trong những nhiệm vụ đầu tiên của anh là định hình nhận định của sếp về những việc anh có thể và sẽ đạt được. Anh có thể thấy những kỳ vọng của sếp đặt ra đối với anh là không thực tế, hoặc khác với những điều anh cho là cần phải làm. Nếu vậy, anh phải cố gắng hòa nhập quan điểm của anh với quan điểm của sếp. Ví dụ, trong tình huống tổ chức lại, sếp có thể cho rằng vấn đề nghiêm trọng nhất nằm ở một bộ phận kinh doanh nào đó trong

khi anh lại tin rằng vấn đề là ở bộ phận khác. Trong trường hợp đó, anh cần chỉ ra cho sếp thấy những vấn đề tiềm ẩn, nhờ đó giúp sếp thay đổi kỳ vọng về những vấn đề trên. Hãy tiếp cận thận trọng, đặc biệt là khi sếp cảm thấy phải có trách nhiệm hoặc một phần trách nhiệm đối với các vấn đề đó.

Hứa ít và làm nhiều

Dù anh và sếp có nhất trí về các mục tiêu hay không, tự anh hãy cố gắng hướng đến việc làm được nhiều hơn là hứa hẹn. Chiến lược này góp phần xây dựng uy tín cho anh. Hãy thử suy nghĩ xem khả năng thay đổi của công ty có thể ảnh hưởng như thế nào tới khả năng thực hiện lời hứa của anh. Hãy luôn bám sát những gì anh đã hứa. Nếu thực hiện được ngoài mức mong đợi thì anh sẽ làm hài lòng sếp. Nhưng nếu hứa quá nhiều mà không thực hiện được, anh sẽ đánh mất sự tín nhiệm của sếp đối với anh. Trong trường hợp đó, ngay cả khi anh đạt được thành công lớn, nhưng vẫn chưa đạt tới những gì đã hứa thì trong con mắt của sếp, anh vẫn thất bại.

Liên tục xác định lại các kỳ vọng của sếp

Ngay cả khi anh tin chắc mình biết sếp muốn gì, anh vẫn nên thường xuyên xác nhận lại và làm rõ yêu cầu của sếp. Một vài vị sếp biết mình muốn gì nhưng lại không biết cách diễn đạt điều đó; khi đó anh chỉ có thể hiểu rõ ý sếp sau khi đã nhầm. Vì vậy, phải luôn chuẩn bị đặt ra các câu hỏi cho đến khi anh chắc chắn rằng mình đã hiểu. Ví dụ, hãy thử đặt cùng một câu hỏi bằng nhiều cách khác nhau cho đến khi anh nắm rõ vấn đề. Hãy cố gắng tìm hiểu kỹ những tình huống thực tế và phát triển những giả thuyết về những điều mà sếp mong đợi. Hãy thử đặt mình vào vị trí của sếp để hiểu được cách cấp trên của sếp đánh giá sếp. Dự đoán xem anh sẽ hòa đồng vào một môi trường lớn hơn như thế nào. Trên hết, không được để những vấn đề quan trọng ở tình trạng mơ hồ. Việc không hiểu rõ ràng về mục tiêu và kỳ vọng là rất nguy hiểm. Như một nhà lãnh đạo mới đã nói, “nếu sợi dây thòng lọng [ý chỉ mâu thuẫn trong cuộc thảo luận về mục tiêu] không tròng vào cổ anh thì nó sẽ tròng vào cổ sếp của anh”.

Làm việc với nhiều sếp

Anh sẽ phải đối mặt với thách thức khó khăn hơn nhiều nếu anh phải làm việc với nhiều sếp hoặc anh và sếp, mỗi người làm việc một nơi. Những nguyên tắc chung cần nắm vững thì không thay đổi, nhưng mức độ quan trọng thì khác nhau. Nếu có nhiều sếp,

anh phải biết cách cân bằng những được và mất giữa họ một cách cẩn thận. Nếu một vị sếp có nhiều quyền lực hơn, thì điều đó có thể khiến anh thiên về chỉ đạo của vị sếp này nhiều hơn, miễn là sau đó anh biết tự cân bằng lại tới hết mức có thể. Nếu phương án làm việc với từng sếp không đạt được kết quả, anh buộc phải tìm cách đưa họ ngồi lại với nhau, cùng bàn bạc về các vấn đề. Nếu không, anh sẽ bị phân tán.

Làm việc từ xa

Làm việc ở xa sếp mang đến những thách thức khác. Nguy cơ mắc sai lầm mà anh không nhận ra sẽ lớn hơn. Điều này khiến anh phải sử dụng nhiều phương pháp liên lạc hơn, lên kế hoạch họp, thảo luận để chắc chắn rằng anh đang đi đúng hướng. Thậm chí, anh cần phải thành lập một hệ thống đánh giá toàn diện và rõ ràng để sếp có được cái nhìn tương đối toàn cảnh về những gì đang diễn ra, và anh có thể quản lý hiệu quả.

Chuẩn bị cho cuộc thảo luận về phong cách làm việc

Tác phong ưa thích của con người ảnh hưởng đến cách họ tiếp nhận, giao tiếp, tác động đến người khác, và cả việc ra quyết định. Trong cuộc thảo luận về phong cách làm việc, mục tiêu anh cần đặt ra là xác định được cách tốt nhất nhất để anh và sếp cùng làm việc hiệu quả dựa trên tình hình thực tại. Đây là thách thức lớn nhất Michael Chen phải đối mặt khi xử lý mối quan hệ với Vaughan Cates. Thậm chí nếu nhận thấy rằng sếp sẽ không bao giờ trở thành bạn thân hay người cố vấn cho anh, thì cũng cần phải làm cho sếp tôn trọng năng lực chuyên môn của anh.

Tìm hiểu phong cách làm việc của sếp

Bước đầu tiên là tìm hiểu phong cách làm việc của sếp và xem nó phù hợp với phong cách của anh như thế nào. Nếu anh để lại lời nhắn qua điện thoại cho sếp về một việc khẩn mà sếp không phản hồi, nhưng sau đó lại trách anh không báo cáo kịp thời về vấn đề phát sinh thì nên ghi lại trong sổ tay: Sếp không dùng tin nhắn thoại.

Sếp của anh thích liên lạc bằng cách nào? Bao lâu một lần? Sếp muốn tham gia và những quyết định nào, khi nào anh có thể tự quyết định? Sếp của anh có thói quen đi sớm về muộn không? Sếp có yêu cầu những người khác cũng làm như thế không?

Xác định chính xác điểm khác biệt trong phong cách làm việc của anh với sếp và những khác biệt này ảnh hưởng đến cách anh

tương tác như thế nào. Giả sử anh thích học hỏi bằng cách nói chuyện với những người hiểu biết, trong khi sếp của anh cho rằng việc đọc và phân tích những số liệu cứng sẽ giúp nắm rõ vấn đề hơn. Những khác biệt về phong cách làm việc có thể gây ra những mâu thuẫn gì và làm thế nào để tránh được những mâu thuẫn đó? Nếu sếp mới của anh thích quản lý chặt chẽ trong khi anh lại thích có nhiều tự do. Vậy anh làm gì để xử lý vấn đề này?

Nói chuyện với những người đã từng làm việc với sếp có thể sẽ hữu ích cho anh. Anh nên làm việc này một cách tế nhị. Hãy cẩn thận kẻo bị hiểu nhầm là moi móc về cách quản lý của sếp. Tập trung vào những vấn đề ít mang tính chỉ trích như phương thức liên lạc ưa thích của sếp. Lắng nghe quan điểm của người khác nhưng chủ yếu dựa vào kinh nghiệm của bản thân để đưa ra những sách lược liên quan.

Đừng bỏ qua cách sếp làm việc với những người khác. Sếp có cư xử trước sau như một không? Nếu không thì tại sao? Sếp có đặc biệt yêu mến ai không? Sếp có nghiêng về việc quản lý chi tiết một số công việc cụ thể không? Sếp đã bao giờ chỉ trích nặng nề/trừng phạt một số người vì kết quả không thể chấp nhận được của họ chưa?

Xác định không gian ra quyết định của mình

Sếp sẽ có một phạm vi không gian yêu thích về việc tham gia vào những quyết định. Hãy nghĩ đến không gian này khi xác định ranh giới "không gian" ra quyết định của anh. Những loại quyết định nào sếp muốn anh tự chủ và chỉ cần thông báo lại với sếp? Ví dụ, anh có được tự do quyết định về các vấn đề nhân sự chủ chốt không? Khi nào anh cần hỏi ý kiến sếp trước khi ra quyết định? Đó có phải là khi hành động của anh liên quan đến các vấn đề lớn hơn về chính sách không – ví dụ như quyền cho phép người khác nghỉ việc chẳng hạn? Hoặc khi có những vấn đề chính trị nóng bỏng liên quan đến một vài dự án mà anh đang thực hiện? Trong những trường hợp nào sếp muốn tự ra quyết định?

Ban đầu, hãy hy vọng phạm vi quyền hạn của anh chỉ ở quy mô tương đối nhỏ. Khi sếp đã tin tưởng anh hơn, không gian ra quyết định của anh sẽ tăng lên. Nếu không, hoặc nếu nó vẫn quá nhỏ để anh hoạt động hiệu quả, anh có thể đặt vấn đề thẳng thắn với sếp.

Thích nghi với phong cách làm việc của sếp

Giả sử việc xây dựng mối quan hệ công việc với sếp hoàn toàn là

trách nhiệm của anh. Nói ngắn gọn, điều này có nghĩa là anh phải thích nghi với phong cách làm việc của sếp. Nếu sếp không thích sử dụng hộp thư thoại (voice mail) thì đừng dùng nó. Nếu sếp muốn biết chi tiết công việc đang diễn ra, hãy báo cáo thường xuyên. Đừng làm việc gì gây tổn hại tới khả năng đạt kết quả kinh doanh tốt nhất của anh, nhưng hãy tìm những cơ hội làm tốt đẹp mối quan hệ công việc hàng ngày của anh. Những người đã từng làm việc với sếp của anh có thể cho anh biết cách giúp họ thành công trong mối quan hệ với sếp. Sau đó, hãy thận trọng thử những cách có vẻ hứa hẹn nhất. Khi không chắc chắn, hãy hỏi xem sếp muốn anh làm tiếp như thế nào.

Trình bày các vấn đề khó khăn

Khi xuất hiện những khác biệt nghiêm trọng trong phong cách làm việc, tốt nhất anh hãy trình bày thẳng thắn. Nếu không, sẽ xảy ra nguy cơ sếp hiểu nhầm những khác biệt trong phong cách làm việc thành sự thiếu tôn trọng hoặc thậm chí là sự thiếu năng lực. Hãy đưa ra vấn đề về phong cách làm việc trước khi nó trở thành nguyên nhân của sự cáu giận, và trình bày với sếp cách hoà hợp phong cách làm việc của cả hai như thế nào. Cuộc thảo luận này có thể làm cho cả hai dễ dàng đạt được mục đích hơn. Một chiến lược đã được chứng minh là hãy tập trung vào mục tiêu và kết quả thay vì tập trung vào việc làm thế nào để đạt được chúng trong những cuộc thảo luận đầu tiên. Anh có thể trình bày đơn giản là anh muốn nhận ra những điểm khác biệt trong cách hai người tiếp cận vấn đề và ra quyết định, nhưng anh phải cố gắng để đạt được những kết quả mà cả hai đã thống nhất. Sự khẳng định này sẽ giúp sếp chờ đón những điểm khác biệt. Anh có thể đề nghị sếp quan tâm đến kết quả công việc chứ đừng để ý đến phương pháp của anh. Anh cũng có thể thảo luận vấn đề phong cách làm việc với một người mà sếp của anh tin tưởng, người có thể giúp anh làm sáng tỏ những nguy cơ tiềm tàng và gợi ý những biện pháp giải quyết trước khi anh đặt vấn đề trực tiếp với sếp. Nếu anh tìm đúng người, người đó thậm chí có thể giúp anh trình bày vấn đề với sếp một cách an toàn.

Đừng mắc sai lầm là cố trình bày tất cả những vấn đề về phong cách làm việc trong một cuộc thảo luận duy nhất. Một cuộc đối thoại dành riêng để bàn về vấn đề phong cách là cơ hội tuyệt vời để bắt đầu. Hãy tiếp tục chú ý và hoà hợp với phong cách làm việc của sếp khi mối quan hệ của anh và sếp tiến triển hơn.

Chuẩn bị cho cuộc thảo luận về nguồn lực

Thảo luận về nguồn lực là cuộc thương lượng liên tục với sếp về các nguồn lực quan trọng. Trước khi bắt đầu cuộc thảo luận này, anh nên thống nhất ý kiến với sếp về tình huống kinh doanh đang phải đối mặt, về những kỳ vọng của hai bên, về phương hướng và sự tác động qua lại của phong cách làm việc. Bây giờ, anh phải tìm được nguồn lực anh cần để đưa ra phương hướng hành động.

Nguồn lực anh cần sẽ phụ thuộc vào tình huống kinh doanh và sự khác biệt giữa các thời điểm khác nhau.

Trong giai đoạn khởi đầu, điều anh cần nhất là nguồn tài chính tương ứng, sự hỗ trợ kỹ thuật và nhân sự có chuyên môn phù hợp.

Trong giai đoạn xoay chuyển, anh cần người có thẩm quyền hỗ trợ về quản lý để đưa ra quyết định và đảm bảo nguồn tài chính và nguồn nhân lực cấp bách.

Trong giai đoạn tổ chức lại, anh cần sự ủng hộ vững chắc của tập thể để đối mặt với yêu cầu thay đổi. Lý tưởng nhất là sếp của anh sát cánh cùng anh, giúp anh vượt qua sự phản đối cũng như ủng hộ.

Trong giai đoạn duy trì thành công, anh cần nguồn lực về tài chính và kỹ thuật để giữ vững được những kết quả đang có và khai thác tiếp những cơ hội tiềm năng. Anh cũng cần có lực đẩy trong từng giai đoạn để tạo ra những thành công lớn hơn giúp anh tiếp tục tiến lên.

Bước đầu tiên cần thực hiện là xác định nguồn lực – hữu hình và vô hình – nào anh cần để thành công. Hãy xác định những nguồn lực sẵn có, ví dụ như những người có kinh nghiệm hay những sản phẩm mới đã sẵn sàng được tung ra thị trường. Sau đó, hãy xác định xem loại nguồn lực nào anh cần giúp đỡ mới có được. Hãy tự hỏi bản thân: "Chính xác thì mình cần gì ở sếp?". Anh càng sớm xác định rõ được nguồn lực mình cần, anh càng sớm đưa được những yêu cầu này ra thảo luận với sếp.

Tốt nhất là hãy đặt càng nhiều vấn đề ra thảo luận càng sớm càng tốt. Hãy sử dụng phương pháp "lập danh mục" bằng cách xác định được lợi ích và chi phí khi sử dụng nguồn lực ở các cấp độ khác nhau. "Nếu ông muốn doanh số bán hàng của tôi tăng 7%, tôi cần X đô-la đầu tư. Nếu ông muốn 10% tăng trưởng, tôi sẽ cần Y đô-la". Thường xuyên nhắc lại những kết quả tốt mà anh đã đạt được trước kia trong việc sử dụng nguồn lực là con đường chắn chắn dẫn đến mất tín nhiệm. Nếu cần thêm thời gian để xử lý với

nguồn lực anh cần để đạt được những thành quả đặc biệt, thì hãy làm như vậy. Michael Chen đã đàm phán được một khoảng thời gian cần thiết – một nguồn lực quan trọng – vì vậy, anh ta đã tránh được vấn đề này.

Chơi theo luật chơi hiện tại hay thay đổi luật chơi?

Anh có thể thành công bằng cách tuân thủ những luật chơi hiện hành. Nếu anh có thể khôn ngoan, mưu mẹo một chút trong phạm vi chấp nhận được về văn hóa và chính trị trong công ty, yêu cầu về nguồn lực của anh sẽ được đáp ứng – anh sẽ thấy dễ dàng đạt được cái anh cần hơn.

Trong những giai đoạn khác – đặc biệt là trong giai đoạn tổ chức lại và xoay chuyển – có thể anh cần phải thay đổi hoặc là bỏ hẳn các phương pháp kinh doanh đang sử dụng. Những yêu cầu về nguồn lực của anh có thể cấp thiết hơn, và nguy cơ thất bại trong việc bảo toàn các nguồn lực đó sẽ xảy ra cao hơn. Anh sẽ gặp khó khăn hơn khi đàm phán để đạt được cái mình cần. Những trường hợp như vậy đòi hỏi anh phải xác định rõ cũng như định hình, sắp xếp các tình huống, kỳ vọng và nguồn lực một cách hợp lý để anh có thể nhanh chóng đạt tới thành công. Hãy xác định rõ những điều anh cần trước khi bắt đầu cuộc thảo luận này, trình bày với những số liệu càng cụ thể càng tốt, và hãy chuẩn bị để giải thích chính xác vì sao các nguồn lực đó là cần thiết. Bám chặt vào những nguồn lực đó. Kiên trì đàm phán. Tranh thủ sự giúp đỡ của người khác để giải quyết vấn đề. Hãy tìm kiếm sự trợ giúp từ bên trong cũng như bên ngoài công ty. Thà phải hành động quyết liệt, tạo áp lực liên tục để đạt được nguồn lực cần thiết còn hơn là chết từ từ.

Đàm phán để đạt được nguồn lực

Khi anh tìm kiếm nguồn lực, hãy ghi nhớ những quy tắc sau để đàm phán có hiệu quả:

• Tập trung vào những quyền lợi đặt ra. Điều tra thật kỹ các chương trình làm việc của sếp cũng như của những người anh cần để có đủ nguồn lực. Điều gì trong đó cần thiết cho họ?

• Tìm ra lợi ích đôi bên. Hãy tìm kiếm những nguồn lực vừa hỗ trợ cho công việc của sếp và vừa hữu ích cho công việc của anh. Hãy tìm cách giúp đồng nghiệp phát triển trong công việc của họ để đổi lại sự giúp đỡ của họ cho công việc của anh.

• Liên hệ nguồn vốn với kết quả. Hãy nhấn mạnh lợi nhuận sẽ đạt

được nếu có nhiều nguồn lực hơn được cung cấp cho bộ phận của anh. Hãy lập một danh mục liệt kê những việc anh có thể đạt được hoặc không đạt được với nguồn lực hiện tại và động lực nào giúp anh làm được.

Chuẩn bị cho cuộc thảo luận về sự phát triển cá nhân

Cuối cùng, khi quan hệ của anh với sếp đã tốt đẹp, hãy bắt đầu thảo luận về việc thái độ tận tụy của anh trong vị trí này có thể mang lại cho anh những phát triển cá nhân như thế nào. Anh cần phải phát triển thêm những kỹ năng gì để làm tốt hơn trong công việc? Có nhược điểm nào trong khả năng quản lý của anh mà anh cần phải cố gắng hơn không? Có dự án hoặc nhiệm vụ đặc biệt nào anh có thể tham gia (mà không ảnh hưởng đến những nhiệm vụ trọng tâm của anh) có thể giúp anh nâng cao kỹ năng của mình không? Có chương trình hay khóa học chính thức nào giúp anh nâng cao khả năng quản lý và lãnh đạo không?

Điều này đặc biệt quan trọng khi anh đang trên con đường phát triển sự nghiệp. Nếu đây là lần đầu anh làm quản lý, hãy tập thói quen yêu cầu sếp thông tin phản hồi hoặc giúp đỡ trong việc phát triển kỹ năng quản lý. Sự sẵn sàng đón nhận những phản hồi vô tư về điểm mạnh cũng như điểm yếu, và khả năng phản ứng sau khi nhận được phản hồi sẽ gây cho người khác ấn tượng tốt.

Cũng những yếu tố cơ bản đó ảnh hưởng đến việc anh có trở thành một nhà quản lý của các nhà quản lý lần đầu tiên không, có trở thành một nhà lãnh đạo chính thức, một nhà quản lý vĩ đại, hay một tổng giám đốc không? Bất cứ khi nào anh đang bước vào giai đoạn thành công nhưng đòi hỏi anh phải có sự đổi khác trong kỹ năng và trong quan điểm của mình, hãy tự buộc mình tìm hiểu kiến thức của những người

đi trước.

Đừng giới hạn chỉ tập trung vào những kỹ năng cứng. Anh càng lên cao, thì những kỹ năng mềm cần để phân tích môi trường văn hóa và chính trị, để đàm phán, xây dựng liên minh và quản lý mâu thuẫn càng trở nên quan trọng. Sự đào tạo chính quy có thể giúp đỡ nhưng việc tham gia vào các nhiệm vụ giúp phát triển kỹ năng như: Trong nhóm dự án, trong các bộ phận mới được thành lập, trong các phòng ban chức năng khác nhau và ở những chi nhánh khác nhau của công ty – là không thể thiếu để rèn giũa các kỹ năng quản lý thiết yếu.

Đặt tất cả vào kế hoạch 90 ngày

Bất kể tình huống kinh doanh mà anh gặp phải, hãy lập và thực hiện tất cả những cuộc thảo luận nói trên trong một kế hoạch 90 ngày và từ đó đạt được sự chấp thuận và ủng hộ của sếp. Thường thì anh có thể lên kế hoạch sau 2 tuần nhận công việc mới, khi anh đã bắt đầu kết nối với công ty và có chỗ đứng trong đó.

Anh nên lập kế hoạch ngay từ khi nó mới chỉ bao gồm những điểm nhỏ và nên chỉ rõ những điểm nên xem xét trước tiên và mục đích cũng như những giai đoạn quan trọng. Cẩn trọng hơn, anh nên chia sẻ với sếp và tìm sự ủng hộ từ sếp, coi đó như sự giao kèo giữa hai người về cách sử dụng thời gian và nói ra những điều anh sẽ làm và sẽ không làm.

Để bắt đầu phát triển kế hoạch anh đang thực hiện, hãy chia 90 ngày ra làm ba giai đoạn 30 ngày. Cuối mỗi giai đoạn, anh phải có một cuộc họp kiểm điểm lại cùng với sếp. (Thường thì anh có thể thông báo qua lại thường xuyên hơn thế.) Anh nên đặc biệt dành 30 ngày đầu tiên cho việc tìm hiểu và xây dựng uy tín cá nhân. Cũng giống như Michael Chen, anh nên cố gắng thảo luận với sếp trong quá trình học hỏi ban đầu này và cố gắng có được sự nhất trí của sếp. Tiếp theo, anh có thể phát triển danh mục những việc cần học hỏi và kế hoạch học hỏi cho bản thân. Hãy tự đặt ra mục tiêu hàng tuần và đặt ra những quy tắc cá nhân cho việc đánh giá và lên kế hoạch hàng tuần hơn.

Kết quả quan trọng sau 30 ngày đầu tiên là xác định được tình huống anh đang phải đối mặt; lập được danh mục những công việc cần ưu tiên chính; và lên được kế hoạch hành động cho 30 ngày tiếp theo. Anh cũng nên thảo luận dự tính của mình về thành quả sẽ đạt được trong 30 ngày tiếp theo (tức là khi hết 90 ngày). Tuỳ thuộc vào tình huống và cấp bậc của anh trong công ty, mục tiêu của anh trong hoàn cảnh này có thể bao gồm cả việc xác định những nguồn lực cần thiết để theo đuổi những ý tưởng chính, bổ sung cho những đánh giá ban đầu của anh về chiến lược và cơ cấu của công ty, đồng thời đưa ra một số đánh giá ban đầu về nhóm nhân viên mới của anh.

Phát triển bản thân thành một vị sếp

Cuối cùng, anh không chỉ đơn thuần có một vị sếp mới, anh cũng là một vị sếp. Hầu như chắc chắn rằng anh cũng có cấp dưới. Cũng giống như anh cần phát triển mối quan hệ tốt đẹp với sếp mới, họ cũng cần phải làm việc hiệu quả với anh. Trước đây, anh đã bao

giờ thành công trong việc giúp đỡ cấp dưới thực hiện được quá trình chuyển đổi sang vị trí mới của chính họ chưa? Anh có thể làm gì khác ở lần này?

Hãy nghĩ cách để áp dụng tất cả những lời khuyên trong chương này để làm việc với cấp dưới của anh. Quy tắc chuyển đổi vàng là chuyển đổi người khác theo hướng anh muốn chuyển đổi bản thân (xin xem "Quy tắc chuyển đổi vàng"). Cơ cấu năm cuộc thảo luận này có thể giúp anh xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với cấp dưới. Hãy giới thiệu cơ cấu này cho họ và lên lịch cuộc thảo luận đầu tiên với mỗi người để trình bày về tình huống kinh doanh và mục tiêu của anh. Hãy yêu cầu họ chuẩn bị cho cuộc họp – chẳng hạn yêu cầu họ đọc chương 3 về kết hợp chiến lược với tình huống kinh doanh. Hãy xem anh có thể thúc đẩy quá trình chuyển đổi của họ nhanh đến mức nào?

Cuối cùng hãy tìm hiểu về những nhà lãnh đạo, giỏi cũng như không giỏi. Chắc chắn, trong sự nghiệp của mình, anh sẽ không thể tránh khỏi việc phải làm việc với một vị sếp tồi. Một con số đáng ngạc nhiên các nhà quản lý nhận xét rằng "Tôi học được nhiều điều bổ ích từ những vị sếp tồi hơn là từ những vị sếp giỏi". Một nhà lãnh đạo tồi có thể sẽ khiến nhân viên phải suy nghĩ để tìm cách tránh va chạm với ông ta. Nếu anh thấy mình đang phải chịu đựng một vị sếp tồi, hãy dành thời gian để tìm ra lỗi của ông ta hoặc bà ta, và giả định rằng một một vị sếp giỏi sẽ làm gì trong những tình huống đó, sau đó hãy áp dụng những kiến thức này cho chính mình.

Quy tắc chuyển đổi vàng

Hãy suy nghĩ xem anh muốn sếp mới giúp anh chuyển đổi lên vị trí mới như thế nào. Họ sẽ chỉ dẫn và hỗ trợ anh những gì? Bây giờ hãy nghĩ xem anh sẽ làm thế nào với cấp dưới. Anh có thể chỉ dẫn và hỗ trợ họ những gì? Hãy để những đánh giá này cạnh nhau. Anh có giúp người khác chuyển đổi theo cách và theo hướng anh muốn được chuyển đổi không? Nếu có sự trái ngược giữa cách anh muốn được đối xử khi anh là cấp dưới với cách anh đối xử với cấp dưới của mình thì chính anh là một phần của vấn đề cần được giải quyết.

Giúp đỡ cấp dưới tăng tốc quá trình chuyển đổi của họ không chỉ có nghĩa là anh là một nhà quản lý tốt và góp phần giúp họ phát triển bản thân. Cấp dưới của anh càng tiến bộ nhanh thì họ càng giúp anh đạt được muc đích tốt hơn.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Trước đây, anh đã xây dựng được mối quan hệ với sếp tốt tới mức nào? Anh đã làm tốt điều gì? Lĩnh vực nào anh cần củng cố?

2. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận dự đoán tình huống. Dựa vào những điều anh đã biết, những điểm nào anh sẽ đưa ra bàn với sếp trong cuộc thảo luận này? Điều gì anh muốn trình bày thẳng thắn với sếp? Anh muốn đưa ra các vấn đề theo trình tự thế nào?

3. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận về những mục tiêu. Làm cách nào để anh nhận ra điều sếp kỳ vọng ở anh?

4. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận về phong cách làm việc. Bằng cách nào anh nhận ra cách sếp muốn anh báo cáo? Sếp thích hình thức liên lạc nào (thư điện tử, thư thoại, hay trực tiếp)? Anh nên báo cáo bao lâu một lần? Mức độ chi tiết của những báo cáo đó? Loại vấn đề nào anh cần hỏi ý kiến của sếp trước khi đưa ra quyết định?

5. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận về nguồn lực. Dựa vào danh mục những việc cần thực hiện để quyết định nguồn lực nào là thực sự cần thiết. Với nguồn lực ít hơn, anh sẽ phải loại bỏ những công việc gì ra khỏi danh mục của mình? Nếu anh có nhiều nguồn lực hơn, anh sẽ làm được những gì? Hãy xây dựng các phương án kinh doanh một cách chắc chắn.

6. Hãy lập kế hoạch cho cuộc thảo luận về phát triển cá nhân. Điểm mạnh của anh là gì và điểm nào anh cần củng cố? Tham gia vào loại nhiệm vụ hoặc dự án nào có thể giúp anh phát triển những kỹ năng anh cần?

6.

TẠO SỰ LIÊN KẾT TRONG CÔNG TY

Hannah Jaffey, nguyên chuyên gia tư vấn nguồn nhân lực, đảm nhận vị trí Phó chủ tịch phụ trách nguồn nhân lực tại một công ty dịch vụ đầu tư. Công ty này vừa trải qua một cuộc xung đột nội bộ gay gắt. Một số thành viên Ban quản trị bất hòa đến mức thậm chí không nói chuyện với nhau nữa. Nhiệm vụ của Hannah là giúp đỡ Chủ tịch trong việc thay đổi nhân sự và nhằm xoay chuyển tình huống.

Hannah nhanh chóng nhận thấy cơ cấu của công ty và hệ thống khen thưởng cần được xem xét lại. Khi công ty phát triển, bộ phận quản lý cấp cao đã phân chia những sản phẩm mới vào các bộ phận kinh doanh riêng biệt. Do những thay đổi gần đây trên thị trường nên nhiều khách hàng của một vài bộ phận đã trùng nhau. Vậy mà các bộ phận này vẫn không thể hợp tác với nhau. Kết quả là khách hàng xáo trộn và các cuộc tranh cãi nổ ra về việc bộ phận nào sẽ "sở hữu" mối quan hệ với khách hàng chính.

Nhận thấy công ty cần phải sắp xếp lại cơ cấu, Hannah đến gặp sếp mới của cô là Chủ tịch công ty. Cô trình bày mọi vấn đề nhưng sếp của cô vẫn tin rằng nguyên nhân chính ở đây chỉ là do con người. Ông nói với cô rằng cơ cấu của công ty đã vận hành rất tốt trong quá khứ, và chỉ cần đặt đúng người vào đúng chỗ thì bộ máy công lại vận hành trơn tru.

Nhưng Hannah vẫn tiếp tục thuyết phục ông. Cô chỉ cho ông thấy những nhầm lẫn như vậy trong việc sắp xếp chỉ làm dấy lên những cuộc tranh cãi không cần thiết. Cô cũng thu thập dữ liệu từ các công ty khác về cách họ tổ chức lại như thế nào để giải quyết những vấn đề tương tự. Điều này hơi mất thời gian nhưng cuối

cùng Hannah cũng thuyết phục được ông chủ tịch rằng công ty cần thay đổi cơ cấu cũng như nhân sự.

Công ty đã chuyển sự chú ý sang marketing và bán hàng hướng đến khách hàng, và hợp nhất các nhóm điều hành thành một bộ phận nhằm hỗ trợ cho tất cả các nhóm khác. Đồng thời, vị chủ tịch đã chỉ định một nhân vật mới làm trưởng bộ phận bán hàng. Việc sắp xếp lại này đã phát huy hiệu quả: một năm sau, bộ máy của công ty vận hành trơn tru, khách hàng cảm thấy hài lòng hơn và lợi nhuận của công ty tăng 15%.

Khi anh đảm nhận chức vụ càng cao, vai trò cơ cấu tổ chức của anh càng lớn, tạo ra môi trường, điều kiện để các nhân viên khác có thể đạt được hiệu quả cao nhất trong công việc. Cho dù có uy tín đến đâu, anh cũng không thể làm được nhiều nếu như những nhân tố chính trong công ty về cơ bản không có sự liên kết. Anh sẽ cảm thấy như thể ngày nào mình cũng phải lăn một hòn đá tảng lên đồi.

Nếu chiến lược, cơ cấu, hệ thống và các kỹ năng đều nằm trong phạm vi ảnh hưởng của anh ở cương vị mới, anh cần bắt đầu phân tích cơ cấu công ty và đánh giá sự liên kết giữa những bộ phận chính Anh đừng hy vọng mình sẽ làm được nhiều hơn, ngoài việc đưa ra những chẩn đoán có cơ sở và bắt đầu xác định những điều cần phải làm trong vài tháng đầu tiên. Nhưng trong kế hoạch 90 ngày đầu tiên, anh cần phải đánh giá cơ cấu của nhóm và tìm ra những lĩnh vực cần cải thiện.

Sau khi đã nắm rõ tình hình nội bộ, anh có thể bắt đầu hành động trong suốt quá trình chuyển đổi để sắp xếp lại chiến lược, cơ cấu, hệ thống và kỹ năng, như vậy mới đạt hiệu quả cao nhất. Đương nhiên, đây không phải là việc có thể hoàn thành chỉ trong vài tháng. Nhưng cần bắt đầu sửa chữa lại những điểm tệ nhất. Trên thực tế, đây có thể là cách tốt nhất để anh tạo ra giá trị và đạt đến điểm cân bằng trong công ty.

Thậm chí nếu, giống như Hannah Jaffey, anh không có quyền quyết định thay đổi cơ cấu công ty, anh vẫn nên đọc chương này. Anh cần thuyết phục những người có ảnh hưởng – sếp và đồng nghiệp – rằng sai lầm về cơ cấu sẽ gây trở ngại đối với việc đạt được hiệu quả cao trong công việc. Tương tự như vậy, việc biết cách sắp xếp nhân sự phù hợp sẽ giúp anh xây dựng lòng tin với những người nắm giữ chức vụ cao hơn trong công ty – và chứng minh rằng anh có khả năng đảm nhiệm chức vụ cao hơn.

Xây dựng cơ cấu công ty

Hãy bắt đầu bằng việc tự coi anh là kiến trúc sư của bộ phận mình. Điều này tưởng như là công việc quen thuộc đối với anh, nhưng thực tế không phải như vậy. Rất ít nhà quản lý được đào tạo bài bản về cách xây dựng cơ cấu công ty. Do các nhà quản lý thường bị hạn chế trong việc quyết định cơ cấu công ty trong giai đoạn đầu của sự nghiệp, họ cũng ít nhận thức được vấn đề này. Do đó, cấp dưới thường phàn nàn về việc bố trí sai và băn khoăn rằng tại sao "những thằng ngốc cấp cao" lại để cho tình trạng sắp xếp thiếu khoa học này vẫn tiếp tục diễn ra. Khi anh được bổ nhiệm lên vị trí cao hơn, đó cũng là lúc anh đang trên đường biến mình thành một trong "những thằng ngốc" như vậy. Thế nên, hãy tìm hiểu kỹ hơn cách đánh giá và xây dựng cơ cấu công ty.

Để giúp cho bộ phận của anh đạt được mục tiêu, 5 yếu tố về cơ cấu tổ chức cần phải phối hợp nhịp nhàng:*

• Chiến lược: là phương pháp trọng yếu mà công ty sử dụng để đạt mục đích.

• Cơ cấu: mọi người được đặt vào vị trí nào trong công ty và họ phối hợp với nhau như thế nào.

• Hệ thống: Các quy trình được sử dụng để tăng thêm giá trị và hiệu quả.

• Kỹ năng: Năng lực của các nhóm khác nhau trong công ty.

• Văn hóa: Những giá trị, quy tắc và giả định định hình hành vi.

Bảng 6-1: Các yếu tố trong cơ cấu tổ chức

Dĩ nhiên, để đạt được thành công, anh cần một chiến lược tập trung. Những sai lầm trong việc bố trí một yếu tố bất kỳ trong năm yếu tố này đều có thể làm cho ngay cả chiến lược tuyệt vời nhất cũng trở nên vô dụng. Chiến lược vạch ra định hướng cho các yếu tố khác, và cũng bị ảnh hưởng bởi những yếu tố này. Ví dụ như nếu anh quyết định thay đổi chiến lược của nhóm, anh có thể sẽ phải thay đổi cả cơ cấu, hệ thống và kỹ năng của nhóm để hỗ trợ cho kế hoạch mới. Như trong bảng 6-1, việc xem xét kỹ lưỡng chiến lược và việc sắp xếp các yếu tố hỗ trợ có quan hệ mật thiết với nhau.

Xác định sai sót trong cách bố trí nhân sự

Công ty có thể sửa chữa sai sót trong bố trí nhân sự theo nhiều cách. Anh nên hướng mục tiêu trong 90 ngày đầu tiên vào xác định những sai lầm tiềm ẩn trong cách bố trí và sau đó soạn ra kế hoạch chỉnh sửa các lỗi đó. Sau đây là một số lỗi thông thường trong việc bố trí nhân sự:

• Lỗi về kỹ năng và chiến lược: Giả sử anh là trưởng bộ phận R&D và anh đặt ra mục tiêu cần phải làm tăng số lượng những ý tưởng về sản phẩm mới mà nhóm cần nghĩ ra. Tuy nhiên, nhân viên của anh không hiểu những phương pháp mới nhất và những công cụ hỗ trợ giúp họ làm việc hiệu quả hơn. Trong trường hợp này, kỹ năng của nhóm anh không hỗ trợ cho chiến lược.

• Lỗi về hệ thống và chiến lược: Ví dụ anh đứng đầu bộ phận marketing với chiến lược tập trung vào nhóm khách hàng mới. Nếu nhóm của anh không có được quy trình, cách thức hiệu quả để xử lý và phân tích thông tin về nhóm khách hàng này thì hệ thống làm việc của nhóm không hỗ trợ được gì cho chiến lược.

• Lỗi về cơ cấu và hệ thống: Giả sử anh đứng đầu nhóm phát triển sản phẩm mà thành viên trong nhóm được phân công theo các dòng sản phẩm. Cơ sở của cơ cấu này là tập trung vào những kỹ thuật đã được chuyên môn hóa theo những sản phẩm riêng biệt. Nhưng cơ cấu này cũng có nhược điểm: Nhóm làm việc không có một hệ thống hiệu quả để tích hợp những kết quả chồng chéo của các nhóm sản phẩm khác nhau. Kết quả của việc kết hợp không đồng đều này giữa cơ cấu và hệ thống sẽ gây khó khăn cho hoạt động của cả nhóm.

Tránh một số lỗi thường gặp

Rất nhiều nhà quản lý dựa vào những mô hình thông thường để xác định các vấn đề phức tạp về liên kết tổ chức. Hãy cảnh giác với những lỗi thường gặp này.

• Anh nỗ lực tổ chức lại nhưng càng làm phát sinh khó khăn hơn. Việc tiến hành cơ cấu lại toàn bộ nhóm khi gặp vấn đề có thể dẫn đến hậu quả như việc sắp xếp lại ghế ngồi trên boong tàu Titanic (để có thêm chỗ xếp ghế ngồi trên boong tàu một số thuyền cứu sinh đã bị tháo xuống). Chỉ nên thực hiện điều này khi anh biết chắc việc tái cơ cấu có thể giải quyết được tận gốc rễ của vấn đề. Nếu không, anh sẽ chỉ tạo ra những sai lầm mới về cơ cấu tổ chức và phải làm lại từ đầu, sẽ phá vỡ nhóm; giảm hiệu quả làm việc và

sự tín nhiệm của anh cũng bị đe dọa.

• Tạo ra những cơ cấu quá phức tạp. Đây cũng là một lỗi thường xảy ra. Mặc dù một cấu trúc trên giấy tờ có vẻ rất tốt, ví dụ như ma trận, trong đó các nhân viên ở các bộ phận khác nhau có cùng trách nhiệm giống nhau và "áp lực sáng tạo" sẽ phát sinh thông qua việc làm cùng nhau, nhưng thường chỉ mang lại sự quan liêu. Hãy đấu tranh với những nơi muốn trốn tránh trách nhiệm. Hãy đơn giản hóa cơ cấu đến mức tối đa mà không phải nhân nhượng mục tiêu chính.

• Vấn đề tự động hóa quy trình. Tự động hóa quy trình then chốt của nhóm có thể mang lại sự tăng trưởng đáng kể trong năng suất, chất lượng và độ tin cậy, nhưng đó cũng là một sai lầm nếu chỉ đơn giản hóa quy trình hiện tại nhờ vào công nghệ nếu quy trình đó có những lỗi cơ bản nghiêm trọng. Việc tự động hóa không giải quyết những vấn đề như vậy mà thậm chí còn làm cho khó khăn trở nên nghiêm trọng hơn. Đầu tiên hãy phân tích và sắp xếp hợp lý hóa các quy trình; sau đó quyết định xem việc tự động hóa các quy trình này có còn hợp lý không.

• Tạo ra sự thay đổi chỉ nhằm để thay đổi. Đừng phá bỏ bất kỳ quy định nào trước khi anh hiểu tại sao chúng lại được dựng lên. Những nhà lãnh đạo mới cảm thấy áp lực phải tạo ra dấu ấn mới trong công ty nên thường thay đổi chiến lược hoặc cơ cấu trước khi họ thực sự hiểu hoạt động kinh doanh. Ở đây một lần nữa, hành động vội vàng như đã bàn ở Chương 2 chỉ dẫn đến thất bại mà thôi.

• Đánh giá quá cao khả năng tiếp thu những thay đổi chiến lược của nhóm. Một chiến lược mới đầy tham vọng là điều dễ hiểu. Nhưng trong thực tế, bất kỳ một nhóm nào cũng đều khó có thể thay đổi ngay trên quy mô lớn, chỉ có tiến bộ đáng kể nếu thời gian cho phép. Hãy tập trung vào một vài ưu tiên quan trọng. Tạo ra những thay đổi vừa phải cho chiến lược của nhóm, sau đó hãy thử nghiệm, và cải tiến cơ cấu, quy trình, kỹ năng và văn hóa một cách từ từ.

Bắt đầu thực hiện cải tổ

Việc cơ cấu lại một công ty cũng giống như việc chuẩn bị cho một chuyến đi biển dài ngày. Trước tiên, anh phải chọn được nơi đến (nhiệm vụ và mục tiêu) và đường đi (chiến lược). Sau đó, anh phải tính toán xem anh cần loại thuyền nào (cơ cấu), cần trang bị như thế nào (hệ thống), và đội thủy thủ ra sao (kỹ năng). Trong suốt

chuyến đi, anh luôn phải để mắt đến những dải đá ngầm không có trên hải đồ.

Quan trọng là tính hợp lý của việc sắp xếp. Thay đổi cơ cấu trước khi vạch ra được một chiến lược thường không hiệu quả. Anh cũng không thể đánh giá được mình sẽ cần bao nhiêu thủy thủ cho đến khi anh xác định được điểm đến, lộ trình và loại thuyền anh cần.

1. Bước đầu tiên – xác định chiến lược. Bắt đầu bằng việc xem xét xem nhóm của anh được đặt ở vị trí nào trong các mục tiêu của công ty và trong các ưu tiên hàng đầu của anh. Phải chắc chắn rằng, chiến lược của anh được suy tính kỹ càng và có logic.

2. Xem xét các kỹ năng, hệ thống và các cơ cấu hỗ trợ. Tiếp theo, xem xét cơ cấu hiện tại của nhóm, hệ thống và các kỹ năng hỗ trợ cho những thay đổi trong chiến lược của anh. Hãy nghiên cứu kỹ và tìm hiểu các yếu tố này. Nếu một hoặc một số yếu tố không phù hợp với chiến lược của anh, hãy xác định xem anh cần thay đổi chiến lược của mình như thế nào và xây dựng (hoặc đạt được) các yếu tố anh cần bằng cách nào.

3. Quyết định cách thức và thời gian anh đưa ra chiến lược mới. Trang bị cho mình sự hiểu biết sâu sắc về những nguồn lực hiện tại của nhóm, lập ra lộ trình cho việc thay đổi chiến lược (nếu việc thay đổi là cần thiết). Phác thảo những thay đổi trong việc định vị (thị trường, khách hàng và nhà cung cấp) và thay đổi trong nguồn lực hỗ trợ. Sau đó, áp dụng một khung thời gian thực tế để thực hiện thay đổi.

4. Định hình lại đồng thời cơ cấu, hệ thống và kỹ năng. Sẽ chẳng có ý nghĩa gì trong việc sắp xếp lại cơ cấu nhóm nếu anh không xác định được sự tương tác giữa việc thay đổi hệ thống và những kỹ năng hỗ trợ cho nhóm. Tránh việc thay đổi riêng rẽ hệ thống và cơ cấu bởi chúng liên kết rất chặt chẽ với nhau.

5. Khép kín chu trình. Càng nghiên cứu kỹ về cơ cấu, hệ thống và kỹ năng của nhóm, anh càng hiểu được khả năng thay đổi nguồn lực và văn hóa của nhóm ở mức nào là phù hợp. Sự hiểu biết sâu sắc này sẽ làm tăng thêm hiểu biết của anh về việc những thay đổi nào của chiến lược có thể thực hiện được trong khoảng thời gian nhất định.

Phác thảo chiến lược

Một chiến lược được cân nhắc kỹ và hợp lý sẽ giúp nhóm của anh

hoàn thành mục tiêu và góp phần tăng tính cạnh tranh cho công ty. Một chiến lược tốt sẽ vạch rõ những gì công ty sẽ thực hiện, và quan trọng hơn là những gì công ty sẽ không thực hiện.

Những câu hỏi chiến lược cơ bản liên quan đến các vấn đề sau: khách hàng, nguồn vốn, năng lực, và các cam kết. Hãy sử dụng danh mục dưới đây để nhanh chóng phác thảo chiến lược cho nhóm.

• Khách hàng: Trong số những nhóm khách hàng hiện tại, chúng ta sẽ tiếp tục phục vụ nhóm nào? Chúng ta sẽ từ bỏ thị trường nào? Thị trường mới nào chúng ta sẽ khai phá và khi nào thì sẽ tiến hành?

• Nguồn vốn: Chúng ta sẽ duy trì hoạt động kinh doanh nào, sẽ đầu tư vào đâu và thu được lợi nhuận từ đâu? Chúng ta cần thêm bao nhiêu vốn, khi nào cần? Số vốn này sẽ lấy từ đâu?

• Năng lực: Điểm mạnh, điểm yếu của công ty là gì? Chúng ta có thể tăng cường những năng lực hiện tại nào của công ty (ví dụ như tổ chức phát triển mạnh sản phẩm mới)? Chúng ta cần xây dựng điều gì? Chúng ta cần sáng tạo hoặc tiếp thu điều gì?

• Cam kết: Chúng ta cần phải thực hiện những cam kết quan trọng nào? Khi nào? Chúng ta phải duy trì hoặc hủy bỏ những cam kết khó thay đổi nào trước đây?

Việc nghiên cứu về chiến lược kinh doanh không nằm ngoài phạm vi nghiên cứu của cuốn sách này. Nhưng anh cũng có thể tìm thấy câu trả lời cho các câu hỏi này ở các nguồn tài liệu tham khảo khác. (Hãy xem phần gợi ý những tài liệu tham khảo ở cuối cuốn sách này). Mục đích chính của chúng ta bây giờ là đánh giá chiến lược bằng việc xem xét tính mạch lạc, chất lượng và khả năng thực hiện của chiến lược đó.

Đánh giá sự gắn kết trong công ty

Có sự logic giữa việc lựa chọn phân khúc thị trường, sản phẩm, công nghệ, kế hoạch và mục tiêu – những yếu tố hình thành nên chiến lược không? Hãy phân tích xem các yếu tố của chiến lược có ăn khớp với nhau không, có logic không, để đảm bảo chiến lược này hợp lý từ đầu đến cuối. Liệu người phát triển chiến lược đã tính đến những trường hợp phát sinh và những mặt thực tế khi thực hiện chưa?

Anh đánh giá tính logic của chiến lược như thế nào? Hãy bắt đầu

bằng việc xem xét các tài liệu miêu tả chiến lược của nhóm, ví dụ như những kế hoạch chiến lược và sứ mệnh của nhóm. Sau đó, phân chia chiến lược thành các phần nhỏ hơn – thị trường, sản phẩm, kỹ thuật, kế hoạch phân theo chức năng và mục tiêu. Hãy tự hỏi bản thân: các hướng khác nhau trong chiến lược có hỗ trợ nhau không? Có sự liên kết logic giữa các mảng không? Cụ thể hơn, việc phân tích thị trường có liên kết vững chắc với mục tiêu của nhóm không? Ngân sách phát triển sản phẩm có phù hợp với vốn đầu tư đã được lên kế hoạch theo từng giai đoạn của chiến lược không? Các kế hoạch đã chuẩn bị sẵn sàng để nhân viên bán hàng có thể thực hiện chưa?

Nếu toàn bộ chiến lược hợp lý, anh sẽ dễ dàng nhận ra các mối liên kết.

Đánh giá tính phù hợp của chiến lược

Chiến lược này còn hiệu quả trong vòng hai đến ba năm tới không? Chiến lược này có giúp nhóm hỗ trợ mục tiêu chung của công ty không? Cũng có thể chiến lược của nhóm anh đã được tính toán cẩn thận và hợp lý. Nhưng liệu nó có phù hợp không? Có nghĩa là liệu chiến lược này có tạo ra sức mạnh giúp nhóm anh thực hiện những hành động cần thiết để đi tới thành công – và giúp công ty thành công – trong vòng hai đến ba năm tới không?

Để đánh giá về chất lượng của chiến lược, hãy sử dụng 3 phương pháp sau:

1. Sử dụng câu hỏi thăm dò**.** Sếp của anh có tin rằng chiến lược này sẽ tạo ra hiệu quả khi nhóm của anh nỗ lực thực hiện nó? Có các kế hoạch dự phòng để bảo đảm an toàn, phát triển và bảo vệ các nguồn lực khi thực hiện kế hoạch không? Mục tiêu lợi nhuận và các mục tiêu khác đã được đề ra đủ cao để nhóm đi theo đúng hướng và cố gắng thực hiện hay chưa? Có đủ tiền dành cho việc đầu tư không? Cho việc nghiên cứu hay chưa?

2. Áp dụng mô hình SWOT nổi tiếng: Phân tích điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức của chiến lược này. Sau đây là các ví dụ:

• Điểm mạnh của chiến lược**:** Sự linh hoạt trong việc phát triển và đưa ra những sản phẩm mới để đáp ứng những thay đổi nhanh chóng của thị hiếu khách hàng.

• Điểm yếu của chiến lược: Quá tin tưởng vào một vài sản phẩm có tuổi thọ cao.

• Cơ hội của chiến lược: Nhóm anh có thể khai phá thị trường mới bằng cách mở rộng thương hiệu hiện tại.

• Thách thức của chiến lược: Một đối thủ cạnh tranh xuất hiện trên thị trường chủ chốt với kỹ thuật mới tiên tiến hơn.

3. Nghiên cứu quá trình hình thành chiến lược**:** Hãy tìm hiểu ai là kiến trúc sư trưởng của quy trình phát triển chiến lược. Họ có thúc đẩy quy trình này không? Có thực hiện quy trình không? Nếu thúc đẩy, họ có xét hết các trường hợp phát sinh không. Nếu thực hiện, họ có thực hiện những thỏa hiệp xuất phát từ những cuộc tranh luận không? Bất cứ một sự nhầm lẫn nào trong việc phát triển quy trình cũng làm tổn hại đến sự toàn vẹn của chiến lược.

Đánh giá việc thực hiện

Chiến lược này đã được thực hiện mạnh mẽ chưa? Nếu chưa, thì tại sao? Bước tiếp theo, hãy xét xem chiến lược của nhóm được thực hiện như thế nào – điều mọi người làm chứ không phải những gì họ nói. Khi làm như vậy, anh sẽ xác định được vấn đề xuất phát từ sự thiếu chính xác trong việc định hình chiến lược hay trong quá trình thực hiện chiến lược. Hãy tự hỏi mình các câu hỏi sau:

• Việc thực hiện chiến lược được cụ thể hóa đến từng chi tiết có được áp dụng khi đưa ra những quyết định hàng ngày không?

• Cách quản lý công việc có nhất quán với những điểm chủ đạo trong chiến lược? Mục tiêu công ty theo đuổi là gì?

• Nếu chiến lược yêu cầu làm việc theo nhóm và cùng cộng tác, liệu mọi người có làm việc theo nhóm và có hợp tác thực sự với nhau không?

• Nếu chiến lược yêu cầu nhân viên có những kỹ năng mới, thì liệu công ty có sẵn trang thiết bị cho việc đào tạo và phát triển những kỹ năng này không?

Trả lời những câu hỏi dạng này sẽ giúp anh quyết định liệu cần đẩy mạnh việc thay đổi trong chiến lược hay trong việc thực hiện chiến lược.

Điều chỉnh chiến lược

Giả sử anh phát hiện ra một sai lầm nghiêm trọng trong chiến

lược mà anh thừa hưởng từ người tiền nhiệm. Liệu anh có thể thay đổi được tận gốc chiến lược hay cách thức thực hiện nó hay không? Điều này phụ thuộc vào hai yếu tố: tình huống kinh doanh STARS mà anh gặp phải và khả năng thuyết phục mọi người xây dựng và ủng hộ ý tưởng của anh.

Việc đề xuất những thay đổi quan trọng trong chiến lược là điều khó khăn nhất trong việc sắp xếp lại cơ cấu. Anh phải thuyết phục mọi người tin rằng nhóm của họ đang thực hiện tốt những bước đi đúng đắn. Nếu anh tin rằng chiến lược đó sẽ đưa nhóm của anh đi sai đường, thì việc quan trọng lúc này là nêu câu hỏi để thuyết phục sếp của anh và những người khác kiểm tra lại chiến lược. Anh có thể đặt ra những câu hỏi như sau:

• Nếu chúng ta hoàn thành kế hoạch này thì những hậu quả không mong đợi nào sẽ xảy ra?

• Tôi thấy rằng kế hoạch này nhằm phục vụ một thị trường rộng lớn hơn. Đấy có phải là điều chúng ta muốn không?

• Kế hoạch này quá tham vọng. Chúng ta cần những mục tiêu nào khác để hoàn thành kế hoạch này?

Nếu anh kết luận rằng chiến lược này sẽ thúc đẩy nhóm tiến lên nhưng không đủ nhanh, đủ xa, thì cách giải quyết hay nhất là ngừng thực hiện và đặt kế hoạch cho những thay đổi lớn hơn sau này. Ví dụ, anh có thể nhằm vào mục tiêu lợi nhuận vừa phải, hay đề nghị đầu tư vào một công nghệ cần thiết trước khi chiến lược cần tới. Có thể tạm hoãn những thay đổi cơ bản cho đến khi anh hiểu rõ hơn và có được sự hỗ trợ từ những thành viên cốt cán trong công ty.

Hình thành cơ cấu làm việc của nhóm

Khi anh đã xác định được những thay đổi cần thiết cho chiến lược của nhóm, anh có thể đề ra những thay đổi về mặt cơ cấu để hỗ trợ cho chiến lược.

Chính xác thì cơ cấu anh cần là gì? Một cách đơn giản nhất, cơ cấu nhóm của anh chính là cách tổ chức con người và công nghệ để hỗ trợ tốt nhất cho chiến lược. Cơ cấu này sẽ bao gồm các yếu tố sau:

• Các đơn vị: Những nhân viên do anh quản lý được phân nhóm như thế nào, ví dụ, theo chức năng, theo sản phẩm hay theo khu vực địa lý?

• Quyền quyết định: Ai được trao quyền quyết định và được quyết định những vấn đề gì, theo cách nào?

• Hệ thống khen thưởng và đánh giá năng lực làm việc: Hiện công ty đang áp dụng hệ thống đánh giá năng lực và khen thưởng gì?

• Mối quan hệ trong việc báo cáo và cơ cấu chia sẻ thông tin: Mọi người quan sát và kiểm soát việc thực hiện công việc như thế nào? Cách họ chia sẻ thông tin và đưa ra những quyết định ở cấp cao ra sao?

Đánh giá cơ cấu

Trước khi anh bắt đầu thực hiện những ý tưởng về việc sắp xếp lại cơ cấu của nhóm, hãy xem xét kỹ 4 yếu tố cơ cấu tương tác với nhau như thế nào. Chúng được kết hợp hài hòa hay lạc điệu? Hãy tự hỏi bản thân:

• Các nhóm có được phân chia hợp lý để đạt được mục tiêu chiến lược không? Có đặt đúng người vào đúng vị trí để cùng hướng tới mục tiêu

chính không?

• Cơ cấu đưa ra quyết định có cho phép chúng ta đưa ra những quyết định hay nhất một cách hiệu quả không?

• Cách đánh giá và khen thưởng cho những tiến bộ đạt được có quan trọng đối với mục tiêu chiến lược không?

• Mối quan hệ báo cáo có thúc đẩy việc chia sẻ đúng thông tin vào đúng thời điểm và giúp giám sát công việc theo hướng có lợi cho các mục tiêu chiến lược không?

Nếu anh đang ở giai đoạn ban đầu – hình thành nhóm làm việc mới – anh sẽ không có một cơ cấu hiện tại để đánh giá. Thay vào đó, hãy suy nghĩ về việc anh muốn những mảng cơ cấu làm việc như thế nào trong nhóm của anh.

Giải quyết vấn đề thỏa hiệp

Không một công ty nào là hoàn hảo, mọi công ty đều phải thỏa hiệp một điều gì đó. Bởi vậy, thách thức của anh là tìm kiếm sự cân bằng trong tình huống của anh. Khi anh dự định thay đổi một vài điểm trong cơ cấu làm việc của nhóm, hãy tính đến những khó khăn thường gặp như:

• Kiến thức nền tảng của nhóm quá rộng hay quá hẹp. Khi anh tập hợp những người có kinh nghiệm và năng lực tương tự nhau, họ có thể học tập nhau và học hỏi kinh nghiệm của nhau. Nhưng nếu kiến thức nền của họ quá hẹp hoặc quá chuyên môn, thì sự phân chia và cách biệt sẽ xảy ra. Những nhóm gồm các nhân viên có chuyên môn khác nhau có thể cộng tác thành công hơn, mặc dù cái giá để có được những nhân viên thành thạo là khá cao.

• Phạm vi trao quyền quyết định cho nhân viên quá rộng hoặc quá hẹp. Một quy tắc chung là quyết định phải được đưa ra bởi những người có kiến thức phù hợp nhất, nếu như họ có động lực làm những gì tốt nhất cho công ty. Nếu việc đưa ra quyết định thuộc quyền của một vài người, thì anh (và có thể một vài cá nhân khác) có thể quyết định nhanh chóng. Nhưng anh sẽ bỏ phí sự hiểu biết của các nhân viên khác – những người được trang bị tốt hơn để đưa ra những quyết định như vậy. Cơ cấu này có thể dẫn tới những quy định thiếu hiểu biết và tạo sức ép quá lớn lên những người đưa ra quyết định. Nói cách khác, nếu những người có quyền đưa ra quyết định nhưng lại không hiểu được tác động to lớn của quyết định họ đưa ra, thì họ có thể đưa ra những quyết định không khôn ngoan.

• Nhân viên không được khen thưởng thích đáng. Những nhà quản lý giỏi sẽ coi lợi ích của những người đưa ra quyết định và lợi ích của cả nhóm là một. Điều này giải thích lý do tại sao hệ thống khen thưởng theo nhóm lại có hiệu quả ở một số công ty: họ tập trung sự chú ý của tất cả mọi người vào khả năng của nhóm để làm việc cùng nhau. Khó khăn nảy sinh khi biện pháp thưởng phạt không đánh giá được nỗ lực cá nhân hay tập thể. Khó khăn cũng nảy sinh khi khen thưởng lại chỉ thúc đẩy nỗ lực cá nhân mà không có lợi cho mục tiêu lớn hơn của nhóm – ví dụ như làm cho nhân viên, những người cùng phục vụ một nhóm khách hàng, lại thiếu động cơ hợp tác. Đây chính là vấn đề mà Hannah Jaffey phải đương đầu ở phần đầu của chương này.

• Mối quan hệ trong cơ cấu báo cáo dẫn tới sự phân chia hay sự hỗn loạn trong việc giải trình trách nhiệm. Mối quan hệ trong cơ cấu báo cáo sẽ giúp anh quan sát và kiểm soát công việc trong nhóm, phân chia trách nhiệm và khuyến khích tính chịu trách nhiệm. Mối quan hệ trong việc báo cáo theo cấp bậc làm cho những nhiệm vụ này trở nên dễ dàng hơn nhưng sẽ dẫn tới sự phân chia và thiếu chia sẻ thông tin. Những quy trình báo cáo phức tạp hơn, như cơ cấu ma trận, có thể mở rộng việc chia sẻ thông tin và giảm bớt sự phân chia nhưng có thể dẫn tới sự hỗn loạn nguy hiểm trong việc giải trình trách nhiệm.

Sắp xếp các hệ thống chính

Những hệ thống (cũng thường được hiểu là "quy trình") giúp nhóm của anh chuyển thông tin, tài liệu và kiến thức thành những giá trị dưới hình thức sản phẩm hay dịch vụ, hay những kiến thức hoặc ý tưởng mới, hay thành những mối quan hệ hữu ích, hoặc thành bất cứ thứ gì mà công ty coi là cần thiết. Một lần nữa, giống như với vấn đề cơ cấu, hãy tự hỏi bản thân: liệu quy trình đó có hỗ trợ cho chiến lược không? Điều này có nghĩa là liệu những quy trình này có giúp nhóm của anh đạt được – hay thậm chí là vượt qua cả mục tiêu đã được đề ra trong chiến lược không?

Hãy nhớ rằng phạm vi và những loại quy trình nào mà anh cần còn phụ thuộc vào việc mục tiêu chính của anh có khả năng thực hiện hiệu quả hoặc kích thích sự đổi mới hay không? Anh không thể hy vọng đạt được chất lượng và sự tin cậy cao (với chi phí thấp) mà không chú trọng đến phát triển các quy trình, trong cả đó mục đích lẫn phương tiện (phương pháp, kỹ thuật, dụng cụ) được chỉ ra chi tiết. Những ví dụ điển hình của việc này là các nhà máy sản xuất và các công ty cung ứng dịch vụ. Nhưng quá trình như vậy có thể cản trở sự đổi mới. Bởi vậy, nếu mục tiêu của anh là kích thích đổi mới thì anh cần phát triển những quy trình tập trung nhiều hơn vào việc xác định mục đích và vào việc kiểm tra quy trình một cách nghiêm ngặt khi đạt được mục đích tại những điểm then chốt, chứ không nên quá tập trung vào các biện pháp kiểm soát.

Thực hiện quá trình phân tích

Một công ty thẻ tín dụng, khi cố gắng xác định các quy trình cơ bản của mình, đã đạt được kết quả như trong bảng 6-1. Sau đó, họ sắp xếp và cải tiến từng quy trình, phát triển những dự án có phạm vi thích hợp và thay đổi hệ thống khen thưởng nhằm kích thích nhân viên làm việc có hiệu quả hơn. Họ cũng tập trung vào việc xác định những điểm mấu chốt. Đối với những nhiệm vụ quan trọng nhưng chưa được kiểm soát đầy đủ, họ sửa chữa lại các quy trình và giới thiệu những công cụ hỗ trợ mới. Kết quả thật đáng ngạc nhiên. Sự hài lòng của khách hàng và hiệu quả hoạt động của công ty đã được tăng lên đáng kể.

Trong đơn vị hay nhóm của anh cũng có thể có nhiều quy trình như công ty thẻ tín dụng này. Thử thách đầu tiên anh gặp phải là xác định các quy trình này và sau đó quyết định xem quy trình nào là quan trọng đối với chiến lược của anh. Những hoạt động quan trọng này là quy trình then chốt của anh. Ví dụ, giả sử chiến

lược của nhóm là tập trung làm thỏa mãn khách hàng thông qua việc phát triển sản phẩm. Anh phải đảm bảo rằng tất cả các quy trình liên quan tới việc cung ứng sản phẩm/dịch vụ đến tay khách hàng đều hỗ trợ cho mục tiêu đó.

Bảng 6-1 Ví dụ về phân tích quy trình

Liên kết các hệ thống với cơ cấu

Nếu các quy trình then chốt trong nhóm của anh là hỗ trợ cho chiến lược của nhóm thì chúng cũng phải phù hợp với cơ cấu của công ty (cách con người và công việc được tổ chức). Chúng ta có thể so sánh mối quan hệ này với cơ thể con người. Cơ thể người gồm xương, hệ cơ, da và các bộ phận khác, là nền tảng cơ cấu cho những chức năng bình thường của con người. Sinh lý học – hệ thống tuần hoàn, hệ hô hấp, tiêu hóa và các chức năng khác là một hệ thống giúp cho các bộ phận của cơ thể hoạt động một cách nhịp nhàng. Trong công ty cũng như trong cơ thể con người, cả cơ cấu và quy trình phải hợp lý và hỗ trợ nhau.

Để đánh giá hiệu quả và hiệu lực của mỗi quy trình chính, anh cần kiểm tra 4 khía cạnh sau:

• Năng suất: quy trình chuyển hóa kiến thức, vật liệu và sức lao động thành sản phẩm có hiệu quả hay không?

• Thời gian: quy trình cung cấp sản phẩm có đúng thời gian biểu hay không?

• Độ tin tin cậy: quy trình đó có thực sự đáng tin cậy hay không, hay nó thường xuyên có vấn đề?

• Chất lượng: quy trình phân phối sản phẩm có đạt tiêu chuẩn chất lượng như yêu cầu hay không?

Khi hệ thống và cơ cấu ăn khớp với nhau thì cả hai yếu tố này sẽ hỗ trợ lẫn nhau và củng cố cho chiến lược. Ví dụ như một công ty dịch vụ khách hàng có cơ cấu dựa trên những nhóm khách hàng cụ thể cùng chia sẻ thông tin theo đội và phản ứng hiệu quả với những vấn đề có ảnh hưởng đến tất cả các nhóm khách hàng.

Khi hệ thống và cơ cấu không ăn khớp với nhau – ví dụ như khi các nhóm khác nhau trong cùng một đội cạnh tranh cùng một nhóm khách hàng và sử dụng những quy trình bán hàng khác

nhau – họ sẽ gây tổn hại cho nhau và phá vỡ chiến lược của cả đội.

Cải tiến các quy trình chủ chốt

Anh cải tiến quy trình then chốt bằng cách nào? Bắt đầu bằng việc vạch ra bản đồ quy trình – một biểu đồ dễ hiểu, chỉ ra chính xác những nhiệm vụ của một quy trình riêng biệt luân chuyển giữa nhóm và các cá nhân giải quyết chúng. Hình 6-2 chỉ ra một bản đồ quy trình đơn giản về việc hoàn thành nhiệm vụ.

Hãy yêu cầu những cá nhân chịu trách nhiệm trong mỗi khâu lập ra bản đồ quy trình từ lúc bắt đầu đến lúc kết thúc. Sau đó, yêu cầu cả nhóm tìm kiếm những điểm mấu chốt và những vấn đề chung giữa các cá nhân chịu trách nhiệm thực hiện những công đoạn kế tiếp nhau. Ví dụ, những nhầm lẫn hay chậm trễ có thể xảy ra khi ai đó trong bộ phận quan hệ với khách hàng thông tin về nhu cầu xử lý một yêu cầu đặc biệt theo chỉ đạo của nhóm làm việc. Lỗi này thường xảy ra trong quá trình giải quyết những vấn đề như vậy. Hãy làm việc với nhóm để xác định những cơ hội phát triển tốt hơn.

Quá trình phân tích giúp nhóm tích lũy kinh nghiệm. Nó giúp cho cả nhóm hiểu chính xác ai đang làm gì trong và giữa các bộ phận và nhóm, trong việc thực hiện một quy trình riêng biệt. Việc vạch ra bản đồ quy trình có thể cũng giúp xác định đâu là nguyên nhân gây rắc rối. Anh, sếp của anh và nhóm của anh sau đó có thể quyết định cách cải tiến quy trình tốt nhất là như thế nào. Anh sẽ có hai lựa chọn: thiết kế lại quy trình cơ bản hay tiếp tục cải tiến quy trình đó.

Cần lưu ý rằng, nếu anh chịu trách nhiệm một số quy trình, anh hãy quản lý chúng như một cách đầu tư gián tiếp. Đừng cố đưa ra quá nhiều thay đổi cơ bản trong quy trình then chốt cùng một lúc – chỉ nên đưa ra một hoặc hai sự thay đổi mà thôi, bởi nhóm của anh sẽ không thể tiếp thu quá nhiều thay đổi. Như đã đề cập lúc trước, đừng tự động hóa quá vội vàng, những quy trình khó hiểu cách này hiếm khi giải quyết được vấn đề thực sự của quy trình thiếu hiệu quả. Khó khăn của quy trình thường tập trung vào sự thiếu giao tiếp, quá nhiều kỳ vọng và sự hiểu nhầm về hoạt động kinh doanh. Giải quyết được những trở ngại này sẽ mang lại lợi ích to lớn hơn là chỉ đơn giản tự động hóa quy trình.

Hình 6-2: Bản đồ quy trình

Phát triển kỹ năng cơ bản của nhóm

Liệu các nhân viên của anh đã có các kỹ năng và kiến thức mà nhóm cần để thực hiện quy trình then chốt và để hỗ trợ cho chiến lược mà anh đã định ra hay không? Nếu không, những cơ cấu chưa vững chắc của nhóm anh có thể sẽ tan vỡ. Những kỹ năng cơ bản này bao gồm bốn loại kiến thức sau:

• Kiến thức chuyên môn: Tích lũy thông qua đào tạo, giáo dục và kinh nghiệm.

• Những kiến thức liên quan: Sự hiểu biết về cách làm việc cùng nhau để phối hợp các kiến thức chuyên môn của từng cá nhân và đạt được những mục tiêu cụ thể.

• Những kiến thức cần được ghi nhớ: Những phương thức chính mà nhóm anh và các hoạt động thuộc nhóm anh phải dựa vào, ví dụ như dữ liệu cơ sở về khách hàng hay những phương thức nghiên cứu và phát triển v.v...

• Kiến thức thay đổi: Nhận thức về việc phải tới đâu để lấy được những thông tin cần thiết; ví dụ như phải tới các chi nhánh hay các viện nghiên cứu hoặc các đối tác kỹ thuật.

Xác định sự chênh lệch và các nguồn lực

Mục tiêu bao quát của việc đánh giá năng lực của nhóm anh là xác định (1) sự chênh lệch giữa kỹ năng và kiến thức đang có với kỹ năng/kiến thức cần có; (2) các nguồn lực chưa được khai thác tối đa ví dụ như những công nghệ mới được khai thác một phần và sự lãng phí chuyên gia. Việc thu hẹp sự chêch lệch và sử dụng tốt hơn những nguồn lực chưa được khai thác hết có thể sẽ mang lại hiệu quả và năng suất rất cao.

Để xác định sự chênh lệch về kiến thức và kỹ năng, đầu tiên, anh hãy xem xét lại chiến lược và những quy trình chính mà anh đã xác định. Hãy tự hỏi liệu anh cần sự tổng hợp nào của 4 loại kiến thức để hỗ trợ quy trình then chốt. Hãy coi đó như một bài toán mà anh phải hình dung được sự tổng hợp kiến thức lý tưởng. Sau đó, hãy đánh giá kỹ thuật, kiến thức, và kỹ năng hiện có của nhóm. Anh nhìn thấy những sự chênh lệch nào? Vấn đề nào có thể được điều chỉnh nhanh chóng và vấn đề nào cần thêm thời gian?

Để xác định nguồn lực chưa được khai thác hết, hãy tìm kiếm những cá nhân hay nhóm trong công – những người thể hiện

năng lực vượt trội. Điều gì cho phép họ làm được như vậy? Họ sử dụng các nguồn lực (kỹ thuật, phương pháp, tài liệu, và sự hỗ trợ từ những nhân vật quan trọng) có hiệu quả không, sau đấy sẽ truyền lại cho các thành viên còn lại trong nhóm? Liệu có những ý tưởng về sản phẩm đầy triển vọng nằm trên giá chỉ vì thiếu sự đầu tư hay thiếu vốn không? Liệu những sản phẩm hiện nay có thích hợp để phục vụ cho những nhóm khách hàng mới không?

Tìm hiểu văn hóa của nhóm

Văn hóa bao trùm và ảnh hưởng đến 4 yếu tố cơ cấu công ty, hình thành cách suy nghĩ về chiến lược, cơ cấu, hệ thống và kỹ năng. Những vấn đề khó khăn nhất mà anh phải đối mặt trong hoàn cảnh mới thường liên quan đến vấn đề về văn hóa.

Văn hóa của công ty bao gồm những quy tắc và giá trị hình thành nên hành vi, thái độ, và kỳ vọng của các thành viên trong nhóm. Văn hóa công ty gợi ý cho nhân viên nên làm gì và không nên làm gì. Như đã nói ở trên, các giả thiết cơ bản về cách làm việc như thế nào đã xa xưa đến độ mọi người thậm chí thường không nhận ra sự tồn tại của chúng.

Các tập quán và quy tắc văn hóa có cách đặc biệt của chúng để củng cố tình trạng hiện tại trong công ty, dù sự cần thiết phải thay đổi lớn tới mức nào. Bởi vậy, vấn đề then chốt là anh phải tìm ra những vấn đề hiện đang tồn tại trong văn hóa của nhóm và nhanh chóng giải quyết chúng. Có như vậy, văn hóa mới có thể hỗ trợ đầy đủ cho chiến lược của nhóm và phối hợp hài hòa với những thành phần khác trong cơ cấu nhóm – cơ cấu, hệ thống và kỹ năng.

Để hiểu được văn hóa nhóm, anh cần phải quan sát kỹ các biểu hiện văn hóa bên ngoài của nhóm, chẳng hạn như logo, cách ăn mặc, cách giao tiếp hay tương tác, cũng như các quy tắc xã hội, hoặc quy tắc chia sẻ hướng dẫn hành vi. Hãy tìm kiếm những giả thiết mà những thành viên của nhóm cho là đúng. Đối với một nhà lãnh đạo mới đang cố gắng điều chỉnh những khuynh hướng cho nhóm sau khi xác định được chiến lược, thì sau đây là những điều cần suy nghĩ liên quan tới vấn đề này.

• Quyền hạn: Ai là người mà các nhân viên cho rằng có quyền hợp pháp đưa ra các quyết định?

• Giá trị: Hành động và kết quả nào mà các nhân viên tin rằng sẽ tạo ra giá trị? Giá trị này có thể dưới các dạng sau: tạo ra lợi nhuận,

làm hài lòng khách hàng, thúc đẩy quá trình đổi mới, tạo ra môi trường làm việc khuyến khích, v.v...

Anh tìm hiểu những giả định cơ bản này như thế nào? Để hiểu được những giả định về quyền lực, hãy tìm hiểu các quyết định được đưa ra trước đây. Ví dụ như ai bất đồng với ai? Để hiểu được các giả định về giá trị, hãy tìm hiểu xem mọi người sử dụng thời gian như thế nào và điều gì thúc đẩy họ mạnh mẽ nhất. Ví dụ, các thành viên trong nhóm dường như chỉ tập trung vào các mối quan hệ công tác mà sao lãng mối quan hệ con người? Họ có coi việc phục vụ khách hàng là ưu tiên hàng đầu không? Họ có dành thời gian cho việc suy nghĩ tìm ra các ý tưởng đầy hứa hẹn về sản phẩm mới. Việc thực hiện có chính xác không?

Bắt đầu tiến hành những thay đổi về văn hóa

Anh không thể hy vọng làm được gì hơn việc phân tích văn hóa công ty và thực hiện một số thay đổi về hành vi trong 90 ngày đầu tiên. Danh mục dưới đây nêu ra 5 cách để bắt đầu những thay đổi về văn hóa. Dù anh sử dụng bất cứ phương pháp nào thì mục tiêu thay đổi về văn hóa cũng phải tiến hành song song cùng với chiến lược, cơ cấu và kỹ năng của nhóm.

Thay đổi biện pháp đánh giá và tạo động lực. Thay đổi cách thức áp dụng để đánh giá thành công. Sau đó, điều chỉnh mục tiêu của nhân viên phù hợp với các biện pháp mới này. Ví dụ hãy coi như có sự thay đổi về tính cân bằng giữa động lực của nhóm và của cá nhân. Thành công đó có yêu cầu mọi người làm việc và hợp tác chặt chẽ với nhau không – chẳng hạn trong một nhóm phát triển sản phẩm mới? Nếu vậy, sau đó hãy chú trọng hơn đến động lực của nhóm. Nhân viên trong nhóm của anh có làm việc độc lập hay không – chẳng hạn trong bộ phận bán hàng? Nếu như vậy và nếu những đóng góp cá nhân cho việc kinh doanh có kết quả, thì hãy chú trọng đến động lực cá nhân.

• Đưa ra những dự án thí điểm. Hãy tạo cơ hội cho nhân viên thử nghiệm những công cụ và cách làm việc mới. Ví dụ đưa ra thử nghiệm sự đổi mới trên sản phẩm hay phân chia việc giải quyết vấn đề.

• Đưa người mới vào. Hãy thận trọng khi bổ nhiệm những người từ bên ngoài để kích thích sự suy nghĩ và kỷ luật giữa các thành viên trong nhóm. Một thành viên mới có thể là sự thay thế xác đáng trong lĩnh vực quan trọng – ví dụ việc phát triển sản phẩm mới hay quản lý sản xuất. Tương tự như vậy, anh có thể bổ nhiệm

một người tư vấn về quy trình – một người có kiến thức kinh doanh nhưng chỉ tập trung vào quy trình hoạt động của nhóm và hỗ trợ cho những nỗ lực của anh trong quá trình thay đổi.

• Thúc đẩy việc học hỏi lẫn nhau. Đặt những thành viên trong nhóm vào cách làm việc, cách nghĩ mới về kinh doanh – ví dụ nghĩ về viễn cảnh mới về khách hàng và các đối thủ cạnh tranh. Cũng có thể học tập từ các quy định tiêu chuẩn của các công ty hàng đầu.

• Tầm nhìn chung. Tìm biện pháp gắn kết nhân viên theo những cách sáng tạo, đặc biệt để họ cùng hình dung ra những phương pháp làm việc mới. Ví dụ, sắp xếp một cuộc họp ngoài lề để thu thập các ý tưởng nhằm cải tiến quy trình hiện nay.

Bắt đầu hành động

Rút ra bài học từ các phân tích này để phát triển kế hoạch cải tổ công ty. Nếu anh gặp trở ngại trong việc thuyết phục mọi người chấp nhận phong cách làm việc hiệu quả hơn thì anh hãy lùi lại và tìm hiểu xem những sai lầm trong việc bố trí lại công ty đã dẫn tới những vấn đề nào.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Anh đánh giá thế nào về các sai lầm trong việc sắp xếp chiến lược, hệ thống, kỹ năng và văn hóa? Anh sẽ tìm hiểu sâu hơn bằng cách nào, nhằm chứng thực cho những quan sát đó của mình?

2. Anh cần đưa ra những quyết định nào về vốn, khách hàng, năng lực và các cam kết? Anh sẽ thực hiện những quyết định này khi nào và bằng cách nào?

3. Đánh giá hiện tại của anh về tính mạch lạc chặt chẽ trong chiến lược của công ty? Nó đã hoàn thiện chưa? Anh suy nghĩ gì về việc thay đổi chiến lược của công ty?

4. Điểm mạnh và điểm yếu trong cơ cấu công ty? Anh nghĩ gì về những thay đổi cơ cấu mà công ty có thể có?

5. Quy trình chính trong công ty của anh là quy trình nào? Chúng hoạt động tốt tới mức nào? Điểm nào là ưu tiên của anh trong việc cải tiến quy trình?

6. Đâu là những chênh lệch mà anh xác định được về kỹ năng và các nguồn lực nào chưa được sử dụng đúng mức? Anh sẽ ưu tiên

những vấn đề nào trong việc củng cố các kỹ năng cơ bản?

7. Những nhân tố thực dụng và không thực dụng của văn hóa là gì? Anh có thể bắt đầu từ đâu để thay đổi văn hóa?

7.

XÂY DỰNG NHÓM LÀM VIỆC

Khi Liam Geffen được chỉ định làm lãnh đạo một bộ phận đang bất ổn trong một công ty thiết bị đo đạc, anh biết mình đang ở trên lưng cọp. Mức độ khó khăn của công việc càng trở nên rõ ràng hơn khi anh đọc những báo cáo hoạt động năm trước của bộ phận này. Các nhân viên hoặc quá xuất sắc hoặc quá kém cỏi, chẳng có ai ở mức trung bình. Điều này chứng tỏ người tiền nhiệm của anh đã có đánh giá thiên vị đối với một số người.

Qua trao đổi với những nhân viên trực tiếp dưới quyền, Liam đã khẳng định được nghi ngờ của mình về những đánh giá thiên lệch này. Cụ thể là trưởng bộ phận marketing có vẻ đủ năng lực nhưng không phải là một người xuất sắc. Đáng tiếc là ông ta lại tin vào khả năng tạo ra áp lực của bản thân. Trưởng bộ phận bán hàng tạo cho Liam ấn tượng là một người đáng tin cậy, nhưng lại bị người tiền nhiệm của Liam khiển trách vì có những phán đoán kém cỏi. Mối quan hệ giữa bộ phận marketing và bộ phận bán hàng rất căng thẳng.

Liam thấy rằng một hoặc cả hai người này có thể sẽ phải ra đi. Vì vậy, anh gặp riêng từng người và thẳng thắn nói với họ rằng anh đã xem xét việc đánh giá tiến độ hoàn thành công việc của họ. Sau đó, anh đặt ra kế hoạch hai tháng cho mỗi người, đồng thời anh và người phó phụ trách nguồn nhân lực lặng lẽ thực hiện tuyển chọn một trưởng bộ phận marketing mới. Liam cũng tổ chức các cuộc họp vượt cấp với các nhân viên trong nhóm bán hàng, cả hai việc này đều nhằm đánh giá năng lực và tìm ra những ứng cử viên có triển vọng cho vị trí trưởng nhóm.

Vào cuối tháng thứ ba, Liam đã đưa ra những tín hiệu cho trưởng bộ phận marketing rằng ông ta sẽ không được làm việc tiếp. Chẳng bao lâu sau ông ta bỏ việc. Trong khi đó, trưởng bộ phận

bán hàng đã thích nghi được với thách thức của Liam. Liam tạo cho cô nhiều cơ hội hơn, điều này thậm chí còn thúc đẩy cô làm việc tốt hơn. Kết quả là Liam đã đủ tin tưởng vào cô để giao trách nhiệm toàn bộ việc bán hàng và marketing.

Liam Geffen nhận thấy rằng không thể giữ những người không phù hợp ở lại trong nhóm. Nếu giống như anh ta, anh đang phụ trách một nhóm nhân viên trực tiếp dưới quyền thì điều anh cần làm là phải xây dựng nhóm của mình nhằm thu hút nhân tài để đạt được kết quả tốt hơn. Quyết định quan trọng nhất anh đưa ra trong 90 ngày đầu tiên có thể sẽ là về vấn đề nhân sự. Nếu tạo dựng được một nhóm làm việc có hiệu suất cao thì có thể anh sẽ tạo nên một động lực lớn nhằm đem lại hiệu quả tốt cho cả bộ phận. Nếu không, anh sẽ phải đối mặt với những khó khăn nghiêm trọng, vì không nhà lãnh đạo nào hy vọng có thể một mình đạt được những thành công trong công việc. Những sự lựa chọn nhân sự kém cỏi ban đầu gần như chắc chắn sẽ gây rắc rối cho anh sau này . Như một nhà quản lý có kinh nghiệm đã nói "dục tốc bất đạt".

Việc tìm ra những người phù hợp là cần thiết, nhưng chưa đủ. Hãy bắt đầu bằng việc đánh giá các thành viên hiện tại trong nhóm để quyết định ai sẽ ở lại và ai sẽ phải ra đi. Sau đó lập kế hoạch nhận những người mới và thuyên chuyển những người anh giữ lại vào những vị trí phù hợp – mà không phương hại đến khả năng hoàn thành công việc trong ngắn hạn. Thậm chí như vậy vẫn còn là chưa đủ: anh vẫn cần đặt đúng các mục tiêu, động lực thúc đẩy, và các thang đánh giá mức độ hoàn thành công việc, nhằm đưa nhóm của anh tiến theo hướng. Cuối cùng, anh phải tạo lập những quy trình mới để đẩy nhanh công việc của nhóm. Chương này sẽ giúp anh vượt qua những bước đó.

Tránh những cạm bẫy thường gặp

Khi đến lúc phải xây dựng một nhóm đảm bảo đem lại sự thành công, nhiều nhà lãnh đạo mới nhậm chức cảm thấy do dự. Hậu quả là điều này có thể cản trở đáng kể đến việc đạt tới "điểm cân bằng", hoặc có thể làm công ty bị chệch hướng hoàn toàn. Đây là một số bẫy họ thường mắc phải:

• Giữ nhóm hiện tại quá lâu. Một số nhà lãnh đạo mới vội vàng xóa sạch tất cả, nhưng đa số thường giữ nhân viên (mình được tiếp quản) lâu hơn mức cần thiết. Liệu có phải bởi vì sự kiêu căng ("Những người này đã không hoàn thành tốt công việc bởi họ thiếu một nhà lãnh đạo như tôi"), hay bởi họ ngại phải đối diện

với những quyết định nhân sự khó khăn, và kết cục là họ thường bằng lòng với những nhóm làm việc kém hiệu quả. Điều này cũng có nghĩa là họ sẽ phải tự gánh vác nhiều trách nhiệm nặng nề hơn hoặc không đạt được các mục tiêu đề ra. Một ủy viên hội đồng quản trị có kinh nghiệm nói: "Anh luôn cảm thấy anh có thể lo liệu mọi thứ. Nhưng sự thực là anh không thể. Và anh đừng nên để vấn đề nhân sự khiến anh cảm thấy day dứt. Nếu một số người trong nhóm không hoàn thành công việc, thì những đồng nghiệp của họ và những đồng nghiệp của anh cũng biết điều đó". Một nguyên tắc dựa trên kinh nghiệm là vào giai đoạn cuối của 90 ngày đầu tiên, anh nên quyết định là ai sẽ ở lại và ai sẽ đi. Sau sáu tháng, anh phải thông báo những thay đổi nhân sự tới các nhân vật quan trọng, đặc biệt là tới sếp và phòng nhân sự. Nếu anh để lâu hơn, nhóm sẽ trở thành "của anh", khi đó việc giải thích và thực hiện thay đổi sẽ trở nên khó khăn gấp bội. Tất nhiên, khung thời gian tùy thuộc vào tình huống STARS mà anh đang phải đối mặt: trong tình huống xoay chuyển, quá trình này có thể ngắn hơn còn trong tình huống duy trì thành công thì giai đoạn này có thể kéo dài hơn. Điều quan trọng là đặt ra thời hạn phải đưa ra những quyết định về thay đổi nhóm của mình, hành động trong thời gian của kế hoạch 90 ngày, và sau đó gắn kết với nhóm mới được cơ cấu lại.

• Không "sửa chữa máy bay trên trời". Nếu không phải đang trong giai đoạn khởi đầu, thì anh sẽ không phải xây dựng nhóm từ con số không mà khi đó, anh được thừa hưởng lại một nhóm và phải định hình nó theo cách anh muốn, nhằm đạt được những mục tiêu ưu tiên của mình. Quá trình xây dựng nhóm giống như việc sửa một chiếc máy bay đang bay trên bầu trời. Anh sẽ không đến được đích nếu không tiến hành những sửa chữa cần thiết nhưng anh lại không muốn máy bay gặp tai nạn trong khi đang cố sửa chữa nó. Tình huống này có thể gây ra nguy hiểm: anh cần phải thay đổi nhân viên, nhưng một vài người trong số họ lại đang cần cho những hoạt động trước mắt. Phải làm gì lúc ấy? Anh phải đưa ra các quyết định càng nhanh càng tốt. Điều này có nghĩa là anh phải thuê tuyển nhân viên để đảm đương những vị trí tạm thời vì họ có thể nắm vững tình hình, hoặc suy tính xem liệu những người được đề cử trong công ty có thể đáp ứng được những thách thức hay không.

• Không sắp xếp tổ chức và tái cơ cấu nhóm cùng một lúc. Một thuyền trưởng không thể đưa ra những quyết định đúng đắn cho thủy thủ đoàn nếu không biết điểm đến, lộ trình và đặc điểm của con tàu. Tương tự như vậy, anh không thể xây dựng nhóm trước khi hiểu rõ về những thay đổi trong chiến lược, cơ cấu, các hệ

thống và kỹ năng. Trái lại, anh có thể mắc phải sai lầm là bố trí nhân viên vào những vị trí không phù hợp. Như hình 7 – 1 minh họa, anh nên tiếp tục những nỗ lực đánh giá công ty, đồng thời tiến hành việc đánh giá nhóm, và tiến hành những thay đổi cần thiết.

Hình 7 – 1: Thực hiện đồng bộ việc sắp xếp nhân sự và tái cơ cấu nhóm

• Không giữ chân những người giỏi. Một nhà quản lý kinh nghiệm đã chia sẻ một vài bài học đắt giá về những nguy hiểm của việc mất người giỏi. Bà nói: "Khi anh rung cái cây, những trái ngọt cũng có thể rụng theo". Quan điểm của bà là tình trạng không ai chắc chắn phải đi và ai chắc chắn ở lại có thể dẫn đến việc những người giỏi nhất của anh chuyển đi nơi khác. Mặc dù việc anh thông báo ai đi ai ở là rất khó khăn, nhưng anh vẫn có thể ngầm báo cho những người có năng lực nhất biết rằng anh nhận ra khả năng của họ. Một chút hy vọng có thể giúp người ta vượt qua được một quãng đường dài.

• Tiến hành xây dựng nhóm trước khi hạt nhân nhóm được đặt đúng vị trí. Những nhà lãnh đạo mới nhậm chức phải tiến hành các hoạt động xây dựng nhóm, như là giải quyết vấn đề chung, nảy sinh sáng kiến, và có tầm nhìn chiến lược ngay lập tức. Các nhà lãnh đạo mới, khi muốn tạo ra sự đồng thuận, thường hăm hở khai thác nguồn kinh nghiệm của những nhân viên trực tiếp dưới quyền. Nhưng cách tiếp cận này tiềm ẩn một mối nguy hiểm bởi nó củng cố những mối quan hệ thân thiết trong một nhóm mà một số thành viên trong nhóm có thể rồi sẽ phải rời đi. Bởi vậy, tránh để lộ kế hoạch xây dựng nhóm cho đến khi nhóm anh được đặt đúng vị trí. Tất nhiên, điều này không có nghĩa là anh nên tránh cuộc họp cả nhóm.

• Quá vội vàng đưa ra những quyết định mà việc thực thi phụ thuộc vào người khác. Nếu hoạt động của anh muốn thành công mà cần đến sự ủng hộ của nhóm, anh nên sáng suốt trì hoãn đưa ra quyết định cho đến khi các thành viên chủ chốt của nhóm được đặt đúng vị trí. Sẽ có những quyết định anh không thể trì hoãn được. Nhưng rất khó khăn để những người mới đến triển khai kế hoạch hành động mà họ không tham gia hoạch định. Bởi vậy, hãy cẩn thận cân nhắc những lợi ích từ việc nhanh chóng triển khai những ý đồ lớn và việc đánh mất cơ hội giành được sự chấp nhận và ủng hộ từ những người anh sẽ đưa vào nhóm sau đó.

• Cố gắng tự mình làm tất cả. Cuối cùng, hãy lưu ý rằng quá trình tái thiết nhóm sẽ tác động đến tình cảm, quy chế và chính sách công ty. Đừng cố tìm cách tự mình làm tất cả mọi việc. Hãy tìm ra người có thể đưa ra lời khuyên tốt nhất và giúp anh hoạch định chiến lược. Sự hỗ trợ của một chuyên viên nhân sự giỏi là điều không thể thiếu đối với bất kỳ nỗ lực tái thiết nhóm nào.

Đánh giá nhóm hiện tại

Anh có thể được thừa hưởng một số nhân viên tốt, một số trung bình, và một số không phù hợp với công việc. Anh cũng sẽ được thừa hưởng một nhóm làm việc với khuynh hướng và động cơ riêng – thậm chí một vài thành viên còn trông đợi anh sẽ giúp đỡ họ. Trong 30 đến 60 ngày đầu, anh cần phân loại nhân viên, đánh giá vai trò của họ, và trước đây nhóm đã vận hành như thế nào.

Lập ra các tiêu chí

Anh sẽ nhanh chóng nhận thấy mình đang hình thành những ấn tượng về các thành viên trong nhóm khi anh gặp họ. Đừng xoá bỏ những phản ứng đầu tiên này, nhưng hãy giữ khoảng cách với họ và tiến hành đánh giá họ chính xác hơn.

Bước đầu tiên là phải hiểu rõ những tiêu chí anh sẽ sử dụng để đánh giá nhân viên mới của mình. Hãy lưu ý đến sáu tiêu chí này:

• Năng lực. Người này có năng lực và kinh nghiệm chuyên môn để thực hiện công việc hiệu quả không?

• Khả năng phán đoán. Người này có khả năng phán đoán tốt không, nhất là khi phải chịu áp lực hoặc khi đối mặt với việc chấp nhận hy sinh để thu được lợi ích lớn hơn?

• Sinh lực. Thành viên của nhóm này có hứng thú đối với công việc không, hay anh ta/chị ta đã quá mệt mỏi hoặc không còn gắn bó với nhóm?

• Tập trung. Người này có khả năng đặt ra những việc ưu tiên và kiên trì theo đuổi chúng không, hay anh ta có xu hướng bạ việc gì cũng đâm đầu vào?

• Các mối quan hệ. Cá nhân này có hòa thuận với những thành viên khác trong nhóm và góp phần đưa ra các quyết định tập thể không, hay anh ta/chị ta là người khó hợp tác làm việc?

• Sự tin tưởng. Anh có tin người này sẽ giữ bí mật và thực hiện mọi

cam kết không?

Để nhanh chóng xác định được những tiêu chuẩn anh sẽ sử dụng, hãy điền vào Bảng 7-1. Chọn thang điểm 100 để chia cho sáu tiêu chuẩn theo tầm quan trọng tương đối của chúng khi anh đánh giá những nhân viên trực tiếp dưới quyền. Viết những con số đó ở cột giữa, đảm bảo rằng tổng của chúng là 100. Bây giờ hãy xác định một trong những tiêu chuẩn là "mức khởi điểm" của anh, nghĩa là nếu một người không đáp ứng được mức khởi điểm cơ bản đó, thì chẳng còn gì đáng kể nữa. Đánh một dấu sao ở mức khởi điểm của anh bên cột tay phải.

Bảng 7 – 1: Các tiêu chí đánh giá

Bây giờ hãy quay trở lại. Điều này có thể hiện chính xác những tiêu chuẩn anh áp dụng khi đánh giá những nhân viên trực tiếp dưới quyền không? Nếu đúng vậy, thì sự phân tích này có gây ra những khó khăn nào trong cách anh đánh giá nhân viên không?

Những đánh giá của anh thể hiện những gì anh có thể và không thể thay đổi ở những người làm việc cho anh. Chẳng hạn nếu anh để điểm các mối quan hệ thấp và khả năng phán đoán cao, anh có thể nghĩ rằng các mối quan hệ trong nhóm là thứ anh có thể gây ảnh hưởng, trái lại anh không thể tác động lên khả năng phán đoán. Tương tự như vậy, anh có thể coi lòng tin là điều then chốt, như nhiều nhà lãnh đạo khác, bởi vì anh nghĩ rằng những người làm việc cho anh phải đáng tin và bởi vì anh nghĩ tính đáng tin cậy là một phẩm chất không thể thiếu.

Tùy theo tình huống

Tùy những tiêu chuẩn chọn lựa của anh nên thay đổi theo tình huống anh đang đối mặt ở mức độ nào? Có thể khác rất nhiều. Ví dụ, giả sử anh đang đảm nhiệm một công việc mới với chức vụ phó giám đốc bán hàng, quản lý một nhóm những nhà quản lý bán hàng địa phương phân tán về mặt địa lý. Những tiêu chuẩn đánh giá nhân viên của anh sẽ khác như thế nào so với những tiêu chuẩn anh sẽ áp dụng nếu anh được bổ nhiệm đứng đầu một dự án phát triển sản phẩm mới?

Những công việc này khá khác nhau khi các nhân viên trực tiếp dưới quyền của anh (1) hoạt động độc lập và (2) phân tán về mặt địa lý. Nếu các nhân viên trực tiếp dưới quyền của anh hoạt động ít hay nhiều một cách độc lập, thì năng lực làm việc cùng nhau

của họ sẽ ít quan trọng hơn nhiều nếu so với việc anh đang quản lý một nhóm phát triển sản phẩm phụ thuộc lẫn nhau. Mặt khác, việc các nhân viên phân tán về mặt địa lý có thể hạn chế khả năng phát triển họ của anh. Nếu như vậy, anh sẽ muốn họ tối thiểu phải đáp ứng tiêu chuẩn năng lực và khả năng phán đoán.

Những tiêu chuẩn anh áp dụng cũng có thể tùy xem liệu anh đang ở bước khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, hay ở tình huống duy trì thành công. Chẳng hạn, trong tình huống duy trì thành công, anh có thể có thời gian để phát triển một hoặc hai thành viên nhiều tiềm năng trong nhóm. Ngược lại, ở tình huống xoay chuyển, anh cần những nhân viên có thể thực hiện công việc ở cấp độ cao ngay lập tức. Tương tự, trong tình huống khởi đầu, anh có thể sẵn lòng đánh đổi một chút lòng tin để lấy sinh lực và sự tập trung ở mức độ cao, trái lại chọn lựa của anh sẽ khác đi nếu anh ở trong tình huống duy trì thành công.

Cũng cần dành thời gian để suy nghĩ về những tiêu chuẩn anh sẽ dùng để đánh giá nhóm mới. Khi đó, anh sẽ được chuẩn bị tốt hơn để đưa ra các đánh giá chính xác và có hệ thống.

Đánh giá nhân viên

Khi anh bắt đầu đánh giá mỗi thành viên trong nhóm bằng việc áp dụng những tiêu chuẩn anh đã xây dựng, việc kiểm tra đầu tiên là xem liệu ai trong số họ không đáp ứng được những yêu cầu tối thiểu của anh. Nếu có, hãy lập kế hoạch thay thế họ. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là những người đáp ứng được các yêu cầu cơ bản được giữ lại. Tiếp tục thực hiện bước tiếp theo: Đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của họ, chú ý đến giá trị tương đối mà anh ấn định cho mỗi tiêu chuẩn. Anh sẽ thấy ai đạt yêu cầu và ai không.

Nên gặp gỡ và nói chuyện riêng với từng thành viên trong nhóm mới càng sớm càng tốt. Tùy theo phong cách của anh, những cuộc gặp này có thể dưới hình thức những cuộc thảo luận không chính thức, buổi kiểm tra chính thức, hay kết hợp cả hai, nhưng anh nên tiêu chuẩn hóa sự chuẩn bị và mục tiêu đánh giá của riêng mình:

1. Chuẩn bị cho mỗi cuộc gặp**.** Xem xét hồ sơ cá nhân, thông tin về năng lực làm việc và các tiêu chí khác của nhân viên này. Tự làm quen với các kỹ năng nghề nghiệp và chuyên môn của mỗi người để anh có thêm thông tin và cơ sở đánh giá cách họ hoạt động trong nhóm.

2. Đặt câu hỏi tìm hiểu. Như đã giới thiệu ở chương 2 về việc học hỏi, hãy đặt cho mỗi nhân viên các câu hỏi, chẳng hạn như:

• Anh/chị nghĩ gì về chiến lược hiện tại của chúng ta?

• Những thách thức và cơ hội lớn nhất mà chúng ta đang tạm thời đối mặt là gì? Thách thức và cơ hội lâu dài là gì?

• Chúng ta có thể dùng những nguồn lực nào làm động lực hiệu quả hơn?

• Chúng ta có thể cải thiện cách thức nhóm làm việc cùng nhau như thế nào?

• Nếu ở vị trí của tôi, anh/chị muốn quan tâm đến điều gì nhất?

3. Để ý đến những tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Lưu ý những lựa chọn từ ngữ, ngôn ngữ cơ thể và những phản ứng bột phát.

• Chú ý xem điều gì nhân viên đó không đề cập đến. Nhân viên đó có tự đưa ra thông tin hay anh phải khai thác? Việc đó có phải là nguyên nhân gây ra những rắc rối trong lĩnh vực của anh ta/cô ta không? Anh ta/ cô ta nhận lỗi hay đổ lỗi cho người khác?

• Cách biểu đạt nét mặt và ngôn ngữ cơ thể của anh ta có phù hợp với lời nói không?

• Những chủ đề gì gợi lên những phản ứng mạnh mẽ ở anh ta/cô ta? Những phản ứng bột phát này cung cấp bằng chứng cho những gì sẽ thúc đẩy cá nhân và những thay đổi theo kiểu gì sẽ thúc đẩy anh ta/cô ta?

• Ngoài những cuộc gặp riêng, hãy chú ý xem nhân viên đó quan hệ với những thành viên khác như thế nào. Mối quan hệ với các thành viên khác có thân thiện và hữu ích không? Có căng thẳng và ganh đua không? Hay quá xét nét hoặc dè dặt?

Kiểm tra khả năng phán đoán

Đảm bảo rằng anh đang đánh giá khả năng phán đoán chứ không phải là năng lực hay bản chất trí thông minh. Một số người rất thông minh nhưng khả năng phán đoán lại yếu, và một số người năng lực trung bình lại có khả năng phán đoán khác thường. Điều cần thiết là anh phải hiểu rõ mình cần sự kết hợp giữa kiến thức và khả năng phán đoán của những nhân viên chủ chốt ở mức độ

nào.

Một cách để đánh giá khả năng phán đoán là phải làm việc với một người trong khoảng thời gian xác định và quan sát xem liệu anh ta hay cô ta có thể (1) đưa ra những dự báo đúng đắn và (2) xây dựng các chiến lược tốt để tránh gặp phải những vấn đề rắc rối hay không. Cả hai khả năng đều hướng đến những loại hình trí tuệ của một cá nhân, hoặc các cách nhận diện những nét đặc trưng cần thiết và các động thái nổi bật của tình huống, và chuyển khả năng nhận biết đó vào hành động hiệu quả. Đây là khả năng phán đoán nhạy bén thực sự. Tất nhiên, khó khăn là anh không có nhiều thời gian, và chỉ phải mất một lúc là có thể tìm ra liệu có ai đã đưa ra hoặc không đưa ra những dự báo tốt hay không. May mắn thay, có những cách thức để anh có thể đẩy nhanh quá trình này.

Một giải pháp cho vấn đề này là kiểm tra khả năng phán đoán của nhân viên trong một lĩnh vực nào đó có thể xác định tương đối nhanh chóng khả năng dự báo của họ. Hãy thử theo cách sau. Hỏi các nhân viên này – những người anh muốn đánh giá khả năng phán đoán – về một chủ đề họ ưa thích ngoài công việc. Đó có thể là chính trị, nấu ăn, hay bóng rổ chủ đề nào cũng được. Hãy yêu cầu họ đưa ra các dự đoán: "Anh/chị nghĩ ai sẽ làm tốt hơn trong cuộc tranh luận?"; "Mất bao lâu để có món trứng chiên phồng hoàn hảo?"; "Đội nào sẽ chiến thắng trong trận đấu tối nay?" Yêu cầu họ phải chắc chắn cho những phán đoán đó – việc họ không sẵn lòng chắc chắn cho những phán đoán của mình bản thân nó cũng là một dấu hiệu cảnh báo. Sau đó tìm hiểu xem tại sao họ lại nghĩ những dự đoán của họ là đúng. Có cơ sở hợp lý không? Nếu có thể, hãy tiếp tục theo dõi xem điều gì xảy ra.

Điều anh đang kiểm tra là năng lực của một người nhằm áp dụng khả năng phán đoán nhạy bén trong một lĩnh vực cụ thể. Khi một người trở thành chuyên gia trong một lĩnh vực riêng thì cũng có thể thành công trong công việc mà anh ta/cô ta được chọn, chỉ cần anh/cô ta có đủ hăng say. Tuy nhiên điều quan trọng là anh phải có cách thức phát hiện khả năng chuyên môn của họ, thay vì chỉ chờ đợi xem họ thể hiện thế nào trong công việc.

Đánh giá những nhân viên chủ chốt

Nếu anh đang quản lý một nhóm các thành viên có chuyên môn hoạt động khác nhau – như marketing, tài chính, sản xuất và R&D (Nghiên cứu và Phát triển) – anh sẽ cần nắm được năng lực trong những lĩnh vực riêng của mỗi người. Điều này có thể gây chán

nản, đặc biệt đối với những người lần đầu giữ chức vụ quản lý. Nếu anh là người trong cuộc, hãy cố gắng hỏi ý kiến những người anh tôn trọng và tin tưởng ở mỗi mảng hoạt động, những người biết rõ về các cá nhân trong nhóm của anh.

Nếu anh đang giữ vai trò quản lý chung, hãy xem xét xây dựng khung đánh giá của riêng mình đối với mỗi chức năng hoạt động quan trọng. Một khung đánh giá tốt bao gồm những hướng dẫn và dấu hiệu cảnh báo trong đánh giá con người ở các chức năng hoạt động như marketing, bán hàng, tài chính và điều hành. Để xây dựng khung đánh giá, hãy nói chuyện với các nhà quản lý có kinh nghiệm về những gì họ tìm kiếm trong các chức năng hoạt động này.

Đánh giá tổng thể nhóm

Bên cạnh việc đánh giá cá nhân các thành viên trong nhóm, hãy đánh giá toàn bộ nhóm vận hành như thế nào. Dùng các kỹ thuật sau để nhận diện những vấn đề nảy sinh trong hoạt động tổng thể của nhóm:

• Nghiên cứu số liệu. Đọc các báo cáo và biên bản họp nhóm. Nếu công ty có tổ chức các cuộc khảo sát tinh thần hoặc thái độ của các đơn vị thành viên thì cũng nghiên cứu những số liệu này.

• Hỏi các câu hỏi có tính hệ thống. Đánh giá phản ứng của cá nhân đối với các câu hỏi anh sử dụng đối với cá nhân các thành viên trong nhóm. Những câu trả lời của họ có quá giống nhau không? Nếu như vậy, điều này có thể gợi sự thống nhất chung từ trước giữa họ nhưng điều đó có thể cũng có nghĩa là mọi người chân thành chia sẻ cùng những ấn tượng về điều đang diễn ra. Việc anh đánh giá những gì quan sát thấy sẽ tùy thuộc vào anh. Những phản ứng của họ có bộc lộ tính đồng nhất cao không? Nếu không, có thể nhóm đang thiếu sự thống nhất.

• Tìm ra những động thái của nhóm. Quan sát xem nhóm trao đổi như thế nào trong những buổi họp ban đầu. Anh có phát hiện thấy dấu hiệu nào của phe phái không? Những thái độ cụ thể là gì? Vai trò lãnh đạo của một cá nhân nào đó? Những ai chấp nhận chủ đề đưa ra? Khi một người nói, những người khác có ý phớt lờ hay bộc lộ sự bất đồng hoặc thất vọng hay không? Hãy chú ý đến các dấu hiệu này để kiểm định những hiểu biết ban đầu của anh và phát hiện ra những xung đột và các phe phái tạm thời.

Tái cơ cấu nhóm

Đến lúc này, chắc hẳn anh đã đủ khả năng đánh giá năng lực cá nhân của các thành viên trong nhóm, từ đó giúp anh tìm ra cách giải quyết tốt nhất với mỗi người. Bằng việc sử dụng những hiểu biết anh có, hãy xếp hạng mỗi thành viên trong nhóm vào một trong những loại sau:

• Giữ nguyên vị trí. Người này đang thực hiện tốt công việc hiện tại của mình.

• Giữ lại và phát triển. Cá nhân này cần phát triển, khi có thời gian.

• Chuyển sang một vị trí khác. Người này là một nhân viên có năng lực nhưng lại đang ở vị trí có thể không khai thác hết được những kỹ năng và phẩm chất cá nhân của mình.

• Quan sát trong một thời gian. Người này cần được quan sát và cần một kế hoạch phát triển cá nhân.

• Thay thế (không cấp thiết). Người này nên bị thay thế, nhưng tình huống không khẩn cấp.

• Thay thế (cấp thiết). Người này nên được thay thế càng sớm càng tốt.

Xem xét những phương án lựa chọn đối với việc thay thế hoàn toàn

Có thể anh rất muốn để những người anh đã quyết định thay thế phải ra đi ngay lập tức. Nhưng đầu tiên hãy nghĩ đến các phương án thay thế. Để một nhân viên ra đi có thể khó khăn và mất nhiều thời gian. Thậm chí nếu chứng minh rõ được là họ thực hiện công việc kém thì quá trình chấm dứt cũng có thể mất hàng tháng hoặc lâu hơn. Nếu không có bản báo cáo về việc họ làm việc kém thì lại còn mất thêm thời gian để chứng minh.

Điều may mắn là anh có một số lựa chọn. Thường thì một nhân viên kém sẽ tự nguyện quyết định chuyển đi khi nhận được thông điệp rõ ràng từ phía anh. Một cách khác, anh có thể làm việc với bộ phận nhân sự để chuyển người này sang vị trí khác phù hợp hơn:

• **Chuyển họ sang vị trí khác trong nhóm**. Chuyển họ sang một vị trí khác trong nhóm phù hợp hơn với những kỹ năng của anh ta/cô ta. Đây không thể là giải pháp lâu dài đối với một nhân viên kém, nhưng nó có thể giúp anh giải quyết vấn đề trước mắt để công ty duy trì hoạt động trong khi anh đang tìm kiếm ứng cử

viên xứng đáng với vị trí còn trống.

• **Chuyển nhân viên sang bộ phận khác trong công ty**. Làm việc với bộ phận nhân sự để giúp nhân viên tìm một vị trí thích hợp khác trong công ty. Đôi lúc, nếu xử lý tốt, việc chuyển đổi này có thể đem lại lợi ích cho anh, cho nhân viên đó và cho toàn công ty. Nhưng đừng bám lấy cách giải quyết này trừ phi anh thực sự bị thuyết phục rằng nhân viên đó có thể làm việc tốt ở vị trí mới. Đơn giản là việc chuyển một nhân viên kém sang tay người khác sẽ tổn hại đến uy tín của anh.

Phát triển đội ngũ kế cận

Để duy trì chức năng hoạt động của nhóm trong lúc xây dựng cấu trúc bền vững khả dĩ nhất, anh có thể vẫn tiếp tục giữ một nhân viên kém lại trong khi tìm kiếm người thay thế. Ngay khi anh chắc chắn rằng người đó sẽ không thành công, hãy kín đáo tìm kiếm một người thay thế xứng đáng. Đánh giá tiềm năng phát triển ở những nhân viên khác trong nhóm và ở những bộ phận khác trong công ty. Tổ chức các cuộc họp khẩn cấp cao và các phiên báo cáo định kỳ để đánh giá nhóm có tiềm năng. Hãy nhờ bộ phận nhân sự giúp anh thực hiện việc tìm kiếm.

Tôn trọng nhân viên

Trong suốt mỗi giai đoạn của quá trình tái cơ cấu nhóm, hãy bỏ công sức để cư xử đúng mực với mọi người. Thậm chí nếu các nhân viên trong nhóm đồng ý rằng ai đó nên được thay thế, thì danh tiếng của anh cũng sẽ bị ảnh hưởng nếu họ coi hành động của anh là không công bằng. Hãy làm những gì anh có thể để chỉ cho mọi người thấy rằng anh đang quan tâm đánh giá năng lực của các thành viên trong nhóm và sự phù hợp giữa công việc với cá nhân. Các nhân viên trực tiếp dưới quyền sẽ hình thành những ấn tượng lâu dài về anh dựa trên cách anh giải quyết phần việc này như thế nào.

Liên kết các mục tiêu, động lực và tiêu chuẩn đánh giá

Có những nhân viên tốt trong nhóm là điều cần thiết, nhưng như thế chưa đủ. Để đạt được những mục tiêu ưu tiên và sớm giành thắng lợi bước đầu, anh cần xác định xem mỗi thành viên trong nhóm có thể hỗ trợ tốt nhất như thế nào cho những mục tiêu quan trọng đó. Quá trình này cần chia những mục tiêu lớn thành các mục tiêu nhỏ hơn, và anh nên làm việc với nhóm để gắn trách nhiệm mục tiêu nhỏ đó cho mỗi thành viên cụ thể trong nhóm.

Sau đó, anh cần làm cho mỗi cá nhân chịu trách nhiệm hoàn thành những mục tiêu họ được giao. Vậy anh sẽ khuyến khích tinh thần trách nhiệm như thế nào? Câu trả lời rất ngắn gọn, đó là bằng những động lực thúc đẩy và các tiêu chuẩn rõ ràng trong việc đánh giá năng lực làm việc.

Xây dựng các hệ thống tạo động lực

Sự kết hợp giữa các phương tiện đẩy (khuyến khích) và kéo (thu hút) sẽ thúc đẩy nhóm và định hướng hành vi một cách tốt nhất (xem hình 7-2). Phương tiện đẩy, như kế hoạch bồi dưỡng, các hệ thống đánh giá thực hiện công việc, ngân sách hàng năm, và những thứ tương tự sẽ thúc đẩy nhân viên thông qua khả năng chuyên môn, lòng trung thành, sự lo lắng và mong đợi khen thưởng khi làm việc có năng suất. Phương tiện kéo, như viễn cảnh về quyền lực thường thôi thúc nhân viên bằng cách gợi ra hình ảnh tích cực và gây hứng thú về tương lai.

Việc kết hợp cụ thể những phương tiện anh sử dụng sẽ tùy thuộc vào việc anh đánh giá các nhân viên trong nhóm thích được thúc đẩy theo cách nào hơn. Những người dám nghĩ dám làm, năng động có thể sẽ nhiệt tình đáp lại phương tiện kéo. Còn những người ngăn nắp và ghét mạo hiểm thì phương tiện đẩy có thể mang lại hiệu quả khuyến khích hơn.

Hình 7 – 2: Sử dụng các phương tiện đẩy và phương tiện kéo để tạo động lực cho nhân viên

[image]

Anh sẽ bắt tay vào kết hợp hai loại động lực thúc đẩy này như thế nào? Có nhiều lựa chọn. Câu đầu tiên anh cần hỏi bản thân là anh sẽ muốn khen thưởng các thành viên trong nhóm như thế nào khi họ hoàn thành mục tiêu. Anh sẽ sử dụng cách kết hợp nào giữa khen thưởng bằng tiền và không bằng tiền?

Điều quan trọng là phải quyết định công bằng xem liệu khen thưởng dựa trên kết quả công việc sẽ có tính cá nhân hay tính tập thể. Anh cần cả một đội ngũ làm việc hiệu quả, hay chỉ cần một nhóm có khả năng? Nếu những nhân viên trực tiếp dưới quyền anh thực sự làm việc độc lập, và thành công của nhóm tùy thuộc chủ yếu vào thành quả cá nhân, anh không cần phải khuyến khích sự hợp tác và nên quan tâm đến hệ thống động lực thúc đẩy cá nhân. Nếu thành công tùy thuộc nhiều vào sự hợp tác và kết hợp năng lực chuyên môn giữa các nhân viên, việc hợp tác thực

sự là cần thiết và anh nên sử dụng những mục tiêu và động lực thúc đẩy nhóm để tăng mối liên kết.

Thường thì anh muốn tạo ra các động lực thúc đẩy cho cả cá nhân xuất sắc (khi nhân viên trực tiếp dưới quyền đảm đương những nhiệm vụ độc lập) và nhóm xuất sắc (khi họ đảm đương những nhiệm vụ phụ thuộc lẫn nhau). Việc kết hợp khen thưởng cá nhân và khen thưởng nhóm tùy theo tầm quan trọng tương đối của hoạt động độc lập và hoạt động phụ thuộc lẫn nhau cho thành công chung của nhóm. (Xem "Cân bằng động lực thúc đẩy")

Xây dựng các hệ thống động lực thúc đẩy là một thách thức, nhưng những nguy hiểm từ việc quá lạm dụng động lực thúc đẩy cũng khá lớn. Anh cần những nhân viên trực tiếp dưới quyền hành động như những người đại diện cho anh, nhưng liệu họ có đang đảm đương trách nhiệm cá nhân hoặc trách nhiệm tập thể hay không. Anh không muốn trao cho họ động lực thúc đẩy để họ bám theo những mục tiêu cá nhân trong khi nhóm đang cần sự hợp tác nhóm, hay ngược lại.

Phương trình tạo động lực

Phương trình tạo động lực chỉ ra cách kết hợp các động lực mà anh sẽ sử dụng để thúc đẩy việc hoàn thành nhiệm vụ. Sau đây là những công thức cơ bản:

A. Tổng khen thưởng = khen thưởng không bằng tiền + khen thưởng bằng tiền

Các mức độ tương đối của khen thưởng bằng tiền và không bằng tiền tùy thuộc (1) sự phù hợp của khen thưởng không bằng tiền như là thăng chức và thừa nhận, và (2) tầm quan trọng được công nhận của họ đối với những người có liên quan.

B. Khen thưởng bằng tiền = khoản tiền thưởng cố định + khoản tiền thưởng dựa trên kết quả công việc

Các mức độ tương đối của khoản tiền thưởng cố định và khoản tiền thưởng dựa trên kết quả công việc tùy thuộc (1) mức độ có thể quan sát được và có thể đánh giá được về những đóng góp của nhân viên, và (2) khoảng cách thời gian giữa thực hiện công việc và các kết quả. Những đóng góp có thể quan sát được và có thể đánh giá được càng thấp và khoảng cách thời gian càng dài, thì anh càng nên dựa vào khoản tiền thưởng cố định.

C. Khoản tiền thưởng dựa trên kết quả công việc = khoản tiền

thưởng dựa vào kết quả làm việc cá nhân + khoản tiền thưởng kết quả công việc theo nhóm.

Các mức độ tương đối của khoản tiền thưởng dựa vào kết quả làm việc của cá nhân và kết quả làm việc theo nhóm tùy theo mức độ phụ thuộc lẫn nhau của những đóng góp. Nếu công việc được hoàn thành xuất sắc nhờ những nỗ lực độc lập, lúc đó nên khen thưởng kết quả làm việc cá nhân (chẳng hạn như, trong nhóm bán hàng). Nếu sự hợp tác và kết hợp nhóm có tính chất quyết định, lúc đó những động lực thúc đẩy theo nhóm nên đặt nặng hơn (chẳng hạn như, trong nhóm phát triển sản phẩm mới). Chú ý là sẽ có nhiều mức độ động lực – theo nhóm, đơn vị và toàn thể công ty.

Xác định các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc

Xây dựng – và kiên trì theo đuổi – các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc rõ ràng và minh bạch là cách tốt nhất để khuyến khích tinh thần trách nhiệm. Đó là việc lựa chọn các thang đánh giá hiệu quả công việc mà dựa vào đó anh sẽ biết được liệu một thành viên trong nhóm đã đạt được mục tiêu của anh ta/cô ta hay chưa.

Tránh đưa ra những mục tiêu mơ hồ như: “Cải thiện doanh số bán hàng” hoặc “Rút ngắn thời gian phát triển sản phẩm”. Thay vào đó, hãy xác định các mục tiêu theo cách có thể định lượng được. Chẳng hạn như, “Tăng số lượng hàng bán sản phẩm X từ 15% tới 30% trong quý tư năm nay”, hoặc “Rút ngắn thời gian phát triển dòng sản phẩm Y từ 12 tháng xuống còn 6 tháng trong vòng hai năm tới”.

Thiết lập các quy trình của nhóm mới

Một khi nhóm và những mục tiêu, động lực thúc đẩy của nhóm được thiết lập, thì bước kế tiếp là phải xem xét kỹ càng xem anh muốn nhóm vận hành như thế nào. Có nghĩa là, các quy trình nào sẽ định hình cho nhóm cách thực hiện công việc tập thể? Các nhóm có cách tổ chức các cuộc họp, ra quyết định, giải quyết mâu thuẫn, chia sẻ trách nhiệm và công việc rất khác nhau. Có thể anh sẽ muốn áp dụng những cách thức mới mẻ thực hiện mọi việc. Nhưng hãy cẩn thận không nên vội vàng dấn sâu vào việc này. Đầu tiên, hãy tự làm quen một cách có hệ thống với cách nhóm đã vận hành trước khi anh đến, và các quy trình của nhóm đã mang lại hiệu quả như thế nào. Theo cách đó, anh có thể giữ lại những gì đã vận hành tốt và thay đổi những gì chưa tốt.

Đánh giá các quy trình hiện tại của nhóm

Anh có thể nhanh chóng giải quyết các quy trình hiện tại của nhóm như thế nào? Hãy nói chuyện với các thành viên và ban cố vấn của nhóm, với sếp mới của anh hay người tiền nhiệm. Đề nghị họ chỉ dẫn cho anh tường tận về các chức năng hoạt động và dẫn dắt anh tìm hiểu những quy trình quan trọng. Đọc các biên bản họp và báo cáo nhóm. Tìm câu trả lời cho những câu hỏi sau:

• Vai trò của những người tham gia. Ai có ảnh hưởng đến người tiền nhiệm của anh nhất? Ai đóng vai trò người phản biện? Ai là người đổi mới? Ai né tránh mạo hiểm? Mọi người chăm chú lắng nghe ai nhất? Ai là người hòa giải? Ai là người xúi giục?

• Các cuộc họp nhóm. Nhóm có thường họp không? Những ai đã tham gia? Ai lên lịch cho các cuộc họp?

• Ra quyết định. Ai đưa ra các loại quyết định? Các quyết định được hỏi ý kiến từ ai? Ai được nói một khi các quyết định được đưa ra?

• Phong cách lãnh đạo. Người tiền nhiệm thích phong cách lãnh đạo nào? Có nghĩa là, anh ta/cô ta thích học hỏi, giao tiếp, thúc đẩy và giải quyết các quyết định như thế nào? Phong cách lãnh đạo của người tiền nhiệm so với phong cách lãnh đạo của anh như thế nào? Nếu hai phong cách khác nhau đáng kể, anh sẽ cố gắng giải quyết tác động có thể của những khác biệt đó lên nhóm như thế nào?

Đặt mục tiêu các quy trình thay đổi

Một khi anh biết được nhóm trước đây đã hoạt động như thế nào – và cái gì tốt, cái gì chưa tốt – thì đã đến lúc anh sử dụng những điều đã biết để thiết lập các quy trình mới mà anh thấy cần thiết. Chẳng hạn như, nhiều nhà lãnh đạo đã nhận định rằng các buổi họp nhóm và quy trình ra quyết định của nhóm do họ lãnh đạo sẽ có lợi nhờ những điều chỉnh thay đổi đó. Nếu điều này đúng với anh, hãy bắt đầu giải thích tường tận bằng thuật ngữ cụ thể về những thay đổi nào anh hình dung ra. Nhóm có thường xuyên họp không? Ai sẽ tham gia những cuộc họp nào? Lịch sẽ được sắp xếp và thông báo như thế nào? Việc xây dựng các quy trình rõ ràng và hiệu quả sẽ giúp nhóm anh kết vào làm một và đạt được một vài thắng lợi bước đầu như một nhóm.

Thay đổi thành phần tham gia

Một vấn đề quy trình chung của nhóm – và cũng là một cơ hội lớn

để nhà lãnh đạo mới gửi thông điệp rằng sắp có sự thay đổi – liên quan đến việc ai sẽ là người có thể tham gia vào những cuộc họp nhóm quan trọng. Ở một số công ty, các cuộc họp then chốt quá mở rộng trong đó có quá nhiều người tham gia vào việc thảo luận và ra quyết định. Nếu trường hợp này xảy ra, hãy nhanh chóng thay đổi nhằm giảm quy mô nhóm hạt nhân và làm tăng hiệu quả cuộc họp, phát đi thông điệp rằng anh coi trọng sự tập trung và tính hiệu quả. Ở các công ty khác, những cuộc họp quan trọng lại quá thu hẹp trong đó những người có thể có ý kiến quan trọng và những thông tin quan trọng thì lại bị bó hẹp một cách có hệ thống. Nếu điều này xảy ra, lúc đó hãy nhanh chóng thay đổi nhằm mở rộng thành phần tham gia một cách phù hợp, gửi đi thông điệp rằng anh sẽ không thiên vị hay chỉ lắng nghe một vài quan điểm.

Quản lý việc ra quyết định

Ra quyết định là một cách thức hiệu quả cải thiện năng lực. Ít nhà lãnh đạo nhóm làm tốt những việc mà công ty ra quyết định sẵn. Một phần bởi vì các loại quyết định khác nhau cần các quy trình ra quyết định khác nhau; và hầu hết những nhà lãnh đạo nhóm ưa thích một cách tiếp cận. Họ làm điều này bởi họ thấy thoải mái và tin rằng cần kiên định, nếu không sẽ có nguy cơ khiến những nhân viên trực tiếp dưới quyền nhầm lẫn.

Một nghiên cứu mà tôi đã hợp tác thực hiện cùng với các đồng nghiệp Amy Edmondson và Mike Roberto chỉ ra rằng đây là điều bất hợp lý. Quan trọng là phải có một khung làm việc để hiểu và tìm ra lý do tại sao những quyết định khác nhau lại cần đến những cách tiếp cận khác nhau.

Hãy nghĩ đến việc nhóm có thể ra quyết định theo những cách tiếp cận khác nhau. Như hình 7 – 3, các cách tiếp cận khả dĩ được xác định từ việc đơn phương ra quyết định ở thái cực này tới việc đồng thuận nhất trí ở thái cực kia. Ở cực đơn phương ra quyết định, nhà lãnh đạo hoàn toàn ra quyết định, không có sự tư vấn hoặc với tư vấn hạn chế từ những cố vấn riêng. Những nguy cơ liên quan đến cách tiếp cận này khá hiển nhiên: anh có thể bỏ lỡ những thông tin quan trọng, và chỉ nhận được sự ủng hộ miễn cưỡng khi thực thi quyết định.

Ở một góc độ khác, các quy trình cần đến sự nhất trí đồng thuận của nhiều người thường có xu hướng gặp phải tình trạng phân tán quyết định. Họ liên tục thay đổi và chẳng bao giờ đến được đích. Hoặc, nếu một quyết định được đưa ra, thì thường là chỉ

thỏa hiệp ở mức độ thống nhất. Trong cả hai trường hợp, các cơ hội quan trọng và những hiểm họa không được giải quyết một cách hiệu quả.

Hình 7 – 3: Phạm vi ra quyết định nhóm

[image]

Giữa hai thái cực này là các quy trình ra quyết định mà hầu hết các nhà lãnh đạo hay sử dụng: tư vấn và quyết định và tạo dựng sự đồng thuận. Khi nhà lãnh đạo cần thông tin và lời khuyên từ những nhân viên trực tiếp dưới quyền – theo cá nhân hay theo nhóm, hoặc cả hai – nhưng vẫn giữ quyền đưa ra quyết định cuối cùng, thì ông ta đang dùng cách tiếp cận tư vấn và quyết định. Trên thực tế, ông ta tách quy trình "thu thập và phân tích thông tin" ra khỏi quy trình "đánh giá và đi đến quyết định cuối cùng", khai thác nhóm vì cần tư vấn chứ không phải vì cần quyết định.

Trong quy trình tạo dựng sự đồng thuận, nhà lãnh đạo vừa tìm kiếm thông tin và phân tích, vừa tìm kiếm sự chấp nhận từ nhóm đối với bất kỳ quyết định nào. Mục tiêu không phải là sự đồng thuận hoàn toàn mà chỉ là sự đồng thuận cần thiết. Điều này có nghĩa là: chỉ cần một số nhân vật chủ chốt trong nhóm tin rằng quyết định đó là đúng, và phần còn lại đồng ý là họ có thể chấp nhận và ủng hộ thực thi quyết định.

Khi nào thì anh nên lựa chọn quy trình này hơn quy trình khác? Câu trả lời dứt khoát không phải là "Nếu tôi bị áp lực về thời gian, tôi sẽ sử dụng tư vấn và quyết định". Tại sao? Bởi vì mặc dù có thể đúng là anh đi đến một quyết định nhanh hơn bằng con đường tư vấn và quyết định, nhưng không phải tất yếu là anh sẽ đạt được kết quả theo ý muốn nhanh hơn. Trên thực tế, anh có thể mất nhiều thời gian thuyết phục mọi người chấp thuận quyết định, hoặc phát hiện ra là nhân viên không nhiệt tình thực thi quyết định và phải gây áp lực lên họ. Hầu hết những người trong hoàn cảnh bắt buộc đều có nguy cơ này; họ muốn "đi đến đích" bằng cách ra quyết định, nhưng có thể gây tác động không tốt cho các mục đích sau cùng trong quy trình.

Những nguyên tắc theo kinh nghiệm sau đây có thể giúp anh nhận ra nên sử dụng quy trình ra quyết định nào:

• Nếu quyết định có thể gây chia rẽ sâu sắc – tạo ra người thắng và kẻ thua – lúc đó thường hợp lý hơn là anh nên dùng cách tư vấn và quyết định và loại trừ sự tức giận. Quy trình tạo dựng sự đồng

thuận vừa không mang lại kết quả tốt, vừa làm cho mọi người tức giận với những người xung quanh. Hãy tìm cách khác, tốt nhất là nhà lãnh đạo nên đưa ra các quyết định chia sẻ tổn thất và thiệt hại giữa mọi người trong nhóm.

• Nếu quyết định cần sự ủng hộ nhiệt tình trong quá trình thực thi từ những nhân viên anh không thể quan sát và kiểm soát một cách đầy đủ, lúc đó thường tốt hơn là anh nên sử dụng quy trình tạo dựng sự đồng thuận. Anh có thể đi tới quyết định nhanh hơn bằng cách dùng cách tư vấn và quyết định, nhưng nó sẽ không đem lại kết quả mong muốn.

• Nếu anh đang quản lý một nhóm nhân viên tương đối thiếu kinh nghiệm, lúc đó tốt hơn là anh nên dựa nhiều hơn vào tư vấn và quyết định cho đến lúc anh có được đánh giá về nhóm và phát triển năng lực của họ. Nếu anh cố "tạo dựng sự đồng thuận" với một nhóm thiếu kinh nghiệm, anh có nguy cơ thất vọng và phải thực hiện một quyết định theo kiểu "thế nào cũng được", điều này thực sự làm suy yếu hoạt động của nhóm.

• Nếu anh phụ trách một nhóm nhân viên gồm những người anh cần khẳng định quyền lực của mình (như là phụ trách những đồng liêu ngang hàng trước đây), lúc đó anh tốt hơn là nên dựa vào cách tư vấn và quyết định để đưa ra một vài quyết định quan trọng ban đầu. Anh có thể thoải mái và dựa vào cách tạo lập sự đồng thuận một khi mọi người thấy ở anh tính kiên định và khả năng hiểu biết để đưa ra những quyết định khó khăn.

Cách tiếp cận trong việc ra quyết định của anh cũng sẽ thay đổi tùy theo anh đang ở giai đoạn nào trong các tình huống STARS. Khởi đầu và xoay chuyển là những tình huống mà phương pháp tư vấn và quyết định thường đem lại hiệu quả. Những vấn đề rắc rối, về bản chất, có xu hướng thiên về chuyên môn (thị trường, sản phẩm, công nghệ) hơn là về văn hóa và đường lối chính sách. Ngoài ra, các nhân viên có thể đang cần đến kiểu lãnh đạo "mạnh mẽ", điều thường liên quan với phong cách tư vấn và quyết định. Trái lại, để đạt được hiệu quả trong các tình huống tổ chức lại và duy trì thành công, nhà lãnh đạo thường phải giải quyết với các nhóm vững chắc và phải đối đầu với những vấn đề văn hóa và chính sách. Những vấn đề kiểu này thường được giải quyết tốt nhất bằng cách tranh thủ sự đồng thuận.

Để thay đổi cách tiếp cận trong việc ra quyết định tùy theo bản chất của quyết định được đưa ra, đôi lúc anh sẽ phải kiềm chế những thiên hướng tự nhiên của mình. Anh có thể thích ra quyết

định bằng cách "tư vấn và quyết định" hoặc "tranh thủ sự đồng thuận". Nhưng những sở thích này không phải là điều bất biến. Nếu anh là một người thích "tư vấn và quyết định", anh nên quan tâm dùng cách "tranh thủ sự đồng thuận" (cần thiết) trong những tình huống thích hợp. Nếu anh là một người "tranh thủ sự đồng thuận", anh nên cảm thấy thoải mái làm theo cách tiếp cận "tư vấn và quyết định" khi cần thiết phải làm vậy.

Để tránh lầm lẫn, hãy lưu ý đến việc giải thích cho những nhân viên trực tiếp dưới quyền việc anh sẽ sử dụng quy trình nào và tại sao. Quan trọng hơn, hãy cố gắng áp dụng một quy trình rõ ràng. Thậm chí nếu nhân viên không đồng ý với quyết định cuối cùng, thì họ thường sẽ ủng hộ nếu họ cảm thấy (1) các quan điểm và mối quan tâm của họ được lắng nghe và tôn trọng và (2) anh đưa ra cơ sở hợp lý cho lý do tại sao anh ra quyết định ấy. Điều rút ra là: trong nỗ lực tạo lập sự ủng hộ cho quyết định của mình, đừng gắn sự giả vờ lố bịch vào quy trình tạo lập sự đồng thuận. Điều này hiếm khi lừa bịp được ai, mà còn tạo ra sự yếm thế và phá hỏng quá trình thực thi. Tốt hơn, anh nên sử dụng cách tư vấn và quyết định.

Cuối cùng, anh thường có thể thay đổi giữa kiểu tranh thủ sự đồng thuận và tư vấn và quyết định khi anh có hiểu biết sâu hơn về quan điểm và mối quan tâm của nhân viên. Chẳng hạn như, có thể bắt đầu một cách hợp lý theo kiểu tranh thủ sự đồng thuận nhưng vẫn giữ quyền chuyển sang tư vấn và quyết định nếu quy trình trở nên quá chia rẽ. Cũng hợp lý để bắt đầu bằng "tư vấn-và-quyết định" và chuyển sang "tranh thủ sự đồng thuận" nếu hiển nhiên việc nhiệt tình thực thi có tính chất quyết định và có thể thực hiện được sự đồng thuận.

Khởi động nhóm

Anh sẽ biết mình đã thành công trong việc xây dựng nhóm khi anh đạt tới điểm cân bằng – khi năng lượng nhóm tạo ra lớn hơn năng lượng anh cần đặt vào nó. Sẽ mất chút thời gian trước khi điều đó xảy ra; cũng giống như anh phải sạc pin trước khi anh khởi động máy.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Những tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả công việc của các thành viên trong nhóm là gì? Các nhân viên anh phụ trách phản ứng với những tiêu chuẩn này như thế nào?

2. Anh cần thực hiện những thay đổi nhân sự nào? Những thay đổi nào là cấp thiết và nhân sự nào có thể chờ? Anh sẽ tạo ra những nguồn kế cận và lựa chọn như thế nào?

3. Anh sẽ đặt ra những quy trình nào để tạo ra các thay đổi có tầm quan trọng cao? Anh sẽ làm gì để giữ lòng tự trọng cho những nhân viên bị chuyển đi?

4. Anh sẽ cần sự trợ giúp nào trong quá trình tái cơ cấu, và anh sẽ tìm sự trợ giúp đó ở đâu?

5. Anh có cần thay đổi những động lực thúc đẩy và thang đánh giá hiện tại không? Nhân viên trong bộ phận của anh có động lực thúc đẩy để hợp tác và ganh đua theo hướng tích cực hay không?

6. Anh muốn nhóm mới của mình vận hành như thế nào? Anh muốn nhân viên đóng vai trò gì? Anh cần thu hẹp nhóm hạt nhân hay mở rộng nó?

7. Anh đặt kế hoạch thực hiện việc ra quyết định như thế nào? Anh sẽ bắt đầu nhấn mạnh đến cách tiếp cận tư vấn và quyết định hay tạo lập sự đồng thuận?

8.
THIẾT LẬP CÁC LIÊN MINH

Sau 5 năm làm nhà quản lý khu vực của một công ty thiết bị y tế, Jack Daley được giao phụ trách mảng marketing toàn cầu cho một dòng sản phẩm mới trong lĩnh vực phẫu thuật chỉnh hình. Các ngành phẫu thuật đã phát triển những sản phẩm mới để "bán" nội bộ cho các nhóm marketing và bán hàng theo khu vực.

Qua nhiều năm, Jack đã quen với việc nắm quyền điều khiển mọi việc. Các nhà quản lý vùng có trách nhiệm quyết định những nhân viên bán hàng nào sẽ thúc đẩy sản phẩm nào. Các nhà quản lý vùng thường có quyền kiểm soát đáng kể (không kém gì so với các lãnh chúa phong kiến thời xưa) đối với những hoạt động trong khu vực của họ và có vị thế cao trong cộng đồng kinh doanh ở khu vực quốc gia họ quản lý. Dễ đoán được rằng các nhà quản lý vùng có xu hướng kiêu ngạo và nổi tiếng vì hay nhục mạ những người dám tìm cách bán hàng ở thị trường thuộc "lãnh địa" họ quản lý.

Đột nhiên Jack đứng về phía ngược lại: để thành công, anh đã phải thuyết phục được những đồng nghiệp cũ. Sau một vài cuộc họp ban đầu giới thiệu về cách thức bán hàng khéo léo không mấy thành công, Jack đã điều chỉnh cách tiếp cận của mình. Anh xác định một số quốc gia mà sản phẩm anh quản lý có tiềm năng bán hàng tốt và gặp gỡ các nhà quản lý vùng ở những quốc gia đó. Anh chỉ ra những tiện ích trong sản phẩm của mình và đề nghị bù đắp chi phí đào tạo kiến thức về sản phẩm cho nhân viên bán hàng. Sau đó, anh nghe ngóng xem phản ứng của họ thế nào. Nhiều nhà quản lý vùng đã quyết định ký kết hợp đồng. Chẳng bao lâu sau, sản phẩm của anh đã được chấp nhận rộng rãi ở nhiều vùng khác – thậm chí ở cả khu vực của những người trước đây đã từng bác bỏ cách tiếp cận của Jack.

Nhận thấy cách tiếp cận trực tiếp thông thường của mình không

phù hợp với công việc mới, Jack Daley đã phát hiện ra nhu cầu sử dụng ảnh hưởng không cần dùng đến uy quyền. Nếu thành công của anh tùy thuộc vào sự ủng hộ từ những người ở ngoài quyền kiểm soát trực tiếp của anh, thì bắt buộc anh phải tạo các mối liên minh để kiểm soát công việc. Để giành chiến thắng thì quyền lực trực tiếp không bao giờ đủ. Các mạng lưới gây ảnh hưởng – những mối liên kết không chính thức giữa các đồng nghiệp – có thể giúp anh tập hợp sự ủng hộ cho những ý tưởng và mục tiêu của mình. Nhưng còn tùy thuộc anh sẽ tạo dựng những mối liên minh nào nhằm giúp anh đạt được kế hoạch. Để làm như vậy, anh cần đến một chiến lược gây ảnh hưởng. Điều này có nghĩa là cần xác định anh phải gây ảnh hưởng đến ai, ai là người có thể ủng hộ và trợ giúp những kế hoạch của anh, ngoài ra còn phải thuyết phục được "những người ủng hộ dễ dao động". Các kế hoạch thực hiện công việc này bắt đầu bằng quá trình đánh giá phải là một phần quan trọng trong kế hoạch tổng thể 90 ngày của anh.

Lập sơ đồ gây ảnh hưởng

Một lỗi thường thấy ở các nhà lãnh đạo mới là họ dành quá nhiều thời gian trong giai đoạn chuyển đổi cho việc gây ảnh hưởng theo chiều dọc – hướng lên những cấp trên mới và hướng xuống những nhân viên dưới quyền – và không đủ thời gian để tạo ảnh hưởng theo chiều ngang, nghĩa là đồng nghiệp và những người ủng hộ bên ngoài. Lỗi này có thể hiểu được: Anh đương nhiên hướng tới những người anh chịu trách nhiệm và chịu trách nhiệm về anh. Rốt cuộc họ là những kênh đầu tiên qua đó anh sẽ có sự tương tác và thúc đẩy bản thân.

Sớm muộn gì (thường là sớm), anh cũng sẽ cần đến sự ủng hộ của những người ngoài phạm vi quyền lực trực tiếp của mình, dù là ở trong hay ngoài công ty. Anh có thể có rất ít hoặc không thiết lập được mối quan hệ với những người này – trước đó thiếu sự ủng hộ và trách nhiệm để làm nền tảng. Do đó, anh cần dành thời gian và năng lượng để xây dựng một nền tảng mới. Hãy bắt đầu sớm. Chẳng hay ho gì khi lần đầu tiên anh tiếp cận với mọi người là khi anh cần điều gì đó ở họ. Hãy rèn luyện bản thân dành công sức thiết lập và duy trì mối quan hệ với những người anh nghĩ là sẽ cần hợp tác sau này.

Hãy nghĩ về cách anh đã phân phối thời gian để tạo dựng mối quan hệ từ trước đến nay. Có người nào anh chưa từng gặp nhưng lại có thể giữ vai trò quyết định đến thành công của anh không?

Tìm những đối tác quan trọng

Anh có thể nhận ra người có vai trò quan trọng đối với thành công của anh và quan trọng tới mức nào không? Dần dần, mọi việc sẽ trở nên rõ ràng khi anh biết rõ hơn về công ty. Nhưng anh có thể rút ngắn nhanh quá trình này. Hãy bắt đầu bằng việc tìm ra mặt bằng chung quan trọng giữa đơn vị hay nhóm của anh với những nhóm hay đơn vị khác. Các khách hàng và nhà cung cấp, trong công việc và bên ngoài, hiển nhiên là những chỗ anh cần lưu ý để tạo dựng mối quan hệ.

Một chiến lược khác là làm cho sếp liên kết với anh. Hãy yêu cầu được biết mười người quan trọng ở ngoài công ty mà sếp của anh nghĩ là anh nên biết họ. Sau đó thu xếp sớm các cuộc gặp với họ. Theo nguyên tắc căn bản của các quá trình chuyển đổi, hãy lưu ý chủ động làm điều tương tự khi anh có những nhân viên dưới quyền mới đến: hãy đưa ra danh sách mối quan hệ ưu tiên cho họ và giúp họ tiếp cận với các mối quan hệ này.

Một cách tiếp cận hữu ích khác là phải đánh giá những mạng lưới gây ảnh hưởng không chính thức, hoặc cái được gọi là "công ty vô hình" và "công ty ẩn sau hình thái công ty"1. Mọi công ty đều có những mạng lưới như vậy, và chúng thường có vai trò quan trọng trong việc tạo ra những thay đổi và cản trở sự thay đổi. Những mạng lưới này tồn tại bởi vì mọi người có xu hướng tuân theo ý kiến của những người họ đánh giá cao về một lĩnh vực nào đó.

Trong bước đầu tiên trong việc thiết lập liên minh, anh hãy phân tích các hình thức tuân thủ và nguồn uy quyền tiềm ẩn dưới chúng. Bằng cách nào? Hãy cẩn thận quan sát các cuộc hội họp và các mối quan hệ khác để tìm ra ai phục tùng ai trong những vấn đề quan trọng. Hãy cố gắng phát hiện ra các liên minh. Hãy chú ý đến những người muốn tìm lời khuyên và cách giải quyết, và ai là người thường chia sẻ thông tin và chia sẻ những thông tin và tin tức nào. Nhận ra ai là người tập hợp các nguồn lực, ai vẫn thường chấp nhận thiệt thòi để giúp đỡ bạn bè, và ai thường chịu ơn ai.

Đồng thời, anh hãy cố gắng nhận diện các nguồn quyền lực gây ảnh hưởng đến nhân viên trong công ty. Các nguồn quyền lực thường thấy trong một công ty là:

• Năng lực chuyên môn

• Khả năng cận thông tin

• Vị thế

• Quyền kiểm soát các nguồn lực, như ngân sách của công ty và

khen thưởng

• Sự trung thành cá nhân

Anh có thể sử dụng một số kỹ thuật đã miêu tả ở chương 2 liên quan đến việc đẩy nhanh quá trình học hỏi nhằm hiểu rõ những đường lối chính sách này. Hãy nói chuyện với những nhân viên cũ và những người đã từng giao dịch với công ty. Tìm và trao đổi với những người có thâm niên trong công ty.

Cuối cùng, anh có thể sẽ nhận diện được những nhà lãnh đạo tinh thần: những người không gây ảnh hưởng thông qua quyền lực chính thức ở công ty, mà do năng lực chuyên môn đặc biệt, hay uy tín đạo đức đơn thuần. Nếu anh có thể thuyết phục những nhân vật trọng yếu này đánh giá cao những mục đích ưu tiên và các mục tiêu khác của anh, thì có thể sau đó những ý tưởng của anh sẽ được chấp nhận rộng rãi hơn. Tương tự như vậy, sự phản đối của họ có thể gây nên tình huống xấu.

Dần dần anh cũng sẽ nhận ra các liên minh đầy quyền năng: nhóm người hợp tác rõ ràng hoặc không rõ ràng nhằm theo đuổi các mục tiêu cụ thể hoặc bảo vệ những đặc quyền cụ thể. Nếu các liên minh đầy quyền năng này ủng hộ kế hoạch của anh, anh sẽ có khả năng gây ảnh hưởng. Nếu họ quyết định chống lại anh, thì anh có thể chẳng có sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải rời bỏ họ và tạo dựng những liên minh mới.

Phác thảo sơ đồ gây ảnh hưởng

Tốt nhất là tóm lược những gì anh biết về các hình thức gây ảnh hưởng bằng cách vẽ ra sơ đồ gây ảnh hưởng giống như minh họa ở hình 8-1. Sơ đồ này mô tả toàn bộ các hoạt động và phạm vi gây ảnh hưởng giữa các thành viên trong phòng kinh doanh nào đó. Paul là trưởng bộ phận này. Todd là phó phòng marketing và là đồng minh lâu năm của Paul. Nathan là phó phòng Bán hàng và Sarah là phó phòng Nghiên cứu và Phát triển (R&D). Dana, người kiểm soát mới của bộ phận đã vẽ ra sơ đồ ảnh hưởng để cố gắng tìm cách đề xuất một số kế hoạch quan trọng.

Hình 8 -1: Sơ đồ gây ảnh hưởng

Hướng mũi tên chỉ ra ai gây ảnh hưởng đến ai. Mũi tên đậm chỉ sức nặng mối quan hệ của cá nhân này gây ảnh hưởng lên cá nhân khác. Lưu ý rằng tầm ảnh hưởng có thể đi theo cả hai hướng, tùy

theo từng vấn đề. Ví dụ, Paul có thể tác động đến Todd nhằm đưa ra mục tiêu ngân sách nào đó cho chiến lược marketing. Ngược lại, Todd cũng có thể thuyết phục Paul chấp nhận thuê thêm nhân viên mới.

Nhận diện những người ủng hộ, những người phản đối và những người trung lập

Việc vẽ ra sơ đồ gây ảnh hưởng sẽ giúp anh nhận diện những người ủng hộ, những người phản đối và những người trung lập – những người này có thể bị anh thuyết phục bằng chiến lược gây ảnh hưởng hợp lý.

Những người ủng hộ sẽ tán thành kế hoạch của anh bởi nó phù hợp với những mối quan tâm của riêng họ, bởi họ tôn trọng anh, hoặc bởi họ đánh giá cao những ý tưởng của anh. Để nhận diện những người ủng hộ tiềm năng, anh hãy tìm:

• Những người cùng chia sẻ tầm nhìn với anh về tương lai. Nếu anh thấy phải thay đổi triệt để, hãy tìm những người đang khuyến khích những thay đổi giống những điều anh đang hướng tới.

• Những người đang lặng lẽ thực hiện thay đổi trong phạm vi nhỏ, như là một kỹ sư máy đã tìm ra cách cải tiến để cắt giảm đáng kể lãng phí.

• Những người mới đến công ty, họ chưa thực sự tham gia vào guồng máy vận hành của công ty.

Dù với bất kỳ lý do nào mà người khác ủng hộ anh, hãy đừng coi đó là chuyện đương nhiên. Chỉ nhận diện những người ủng hộ chẳng bao giờ là đủ mà anh phải thường xuyên củng cố và nuôi dưỡng nó.

Những người phản đối sẽ phản đối anh bất kể anh làm việc gì. Họ có thể cho rằng anh đang sai lầm, hoặc có thể họ có những nguyên do khác để phản đối kế hoạch của anh, chẳng hạn như:

• Hài lòng với tình trạng hiện tại của công ty. Họ chống lại những thay đổi có thể làm suy yếu vị thế của họ hoặc thay đổi các mối quan hệ đã được thiết lập.

• Sợ bị coi là thiếu năng lực. Họ sợ mình trông có vẻ hoặc bị coi là thiếu năng lực nếu họ gặp rắc rối trong việc thích nghi với những thay đổi anh đang đề xuất và sau đó không thực hiện tốt nhiệm vụ.

• Đe dọa và làm tổn hại các giá trị. Họ nghĩ anh đang khuyến khích thứ văn hóa xoá bỏ những giá trị truyền thống hoặc tán thưởng những hành vi lệch lạc.

• Đe dọa đến quyền lực. Họ sợ những thay đổi anh đang đề xuất (như là thay đổi từ việc nhà lãnh đạo nhóm ra quyết định sang tập thể nhóm ra quyết định) sẽ lấy đi quyền lực của họ.

• Các hậu quả xấu cho những đồng minh quan trọng. Họ sợ kế hoạch của anh sẽ gây ra những hậu quả tiêu cực đến những người họ quan tâm hoặc cảm thấy có trách nhiệm.

Khi đối mặt với sự chống đối, hãy cố gắng hiểu rõ lý do đằng sau nó trước khi coi mọi người là những đối thủ không đội trời chung. Việc hiểu được động cơ của những người chống đối sẽ là hành trang anh đối mặt với các luận chứng do đối thủ đưa ra. Anh nên nhận thấy mình có thể lay chuyển được một số người lúc đầu phản đối. Chẳng hạn, anh có thể giải quyết nỗi sợ bị coi là thiếu năng lực của mọi người bằng cách giúp họ phát triển những kỹ năng mới. Đồng thời cũng không nên lãng phí thời gian và năng lượng quý giá vào việc cố giành phần thắng trước những đối thủ chống đối quá kịch liệt.

Cuối cùng, những người trung lập là những người ủng hộ dễ dao động. Đó là những người do dự hoặc trung lập đối với những thay đổi, và là những người anh nghĩ mình có thể thuyết phục một khi anh hiểu và kêu gọi sự quan tâm của họ. Khi đã xác định được những người trung lập, anh hãy xem điều gì thúc đẩy được họ. Mỗi người đều có những động cơ thúc đẩy khác nhau, như địa vị, sự đảm bảo hoặc sung túc về tài chính, sự ổn định công việc, mối quan hệ nghề nghiệp và xã hội tích cực với các đồng nghiệp, và cơ hội giải quyết những thách thức mới. Bởi vậy, hãy dành thời gian để cố gắng nhận ra những động cơ này, hiểu những mối quan tâm của mọi người là gì. Bắt đầu bằng cách đặt mình vào vị trí của họ: Nếu là họ, anh sẽ quan tâm đến điều gì? Nếu có thể, hãy trao đổi trực tiếp với họ trong các cuộc thảo luận, sau đó đặt ra những câu hỏi xem họ nhìn nhận hoàn cảnh như thế nào, và chịu khó lắng nghe. Nếu anh có mối liên hệ với những người khác trong công ty, anh nên thông qua những người này để tìm hiểu về họ. Nếu anh không có những mối liên hệ như vậy, thì anh có thể nghĩ đến việc cải thiện mối quan hệ với họ kỹ càng hơn.

Trong khi đó, hãy tự hỏi xem liệu có thế lực cạnh tranh nào có thể lôi kéo những người trung lập nghiêng sang phía chống đối lại anh hay không. Chẳng hạn như khi thể hiện cho họ thấy rằng

những mối quan tâm của họ cũng phù hợp với những mối quan tâm của anh, điều này sẽ thúc đẩy họ ủng hộ anh, nhưng mối đe dọa mất đi tình trạng dễ chịu hiện tại có thể khơi dậy sự chống đối. Anh nên tìm hiểu về quyền lợi và các thế lực cạnh tranh để có thể hiểu được môi trường chính trị của công ty, thông qua các cuộc trò chuyện và tìm hiểu về những quyết định trong quá khứ, và quan sát những tương tác trong nhóm.

Sử dụng các phương tiện thuyết phục

Bây giờ anh đã sẵn sàng để suy nghĩ về các chiến lược thuyết phục. Khi tôi dạy nhóm các nhà lãnh đạo mới về việc gây ảnh hưởng trong công ty, tôi thường bắt đầu bằng một thực nghiệm tư duy đơn giản. Tôi nói: "Các ông là những nhà quản lý chuyên nghiệp, nghiêm túc và điềm tĩnh. Nhưng giả sử tôi muốn yêu cầu các ông làm điều gì đó kỳ cục và lố bịch, như đứng lên, nhảy lò cò một chân, hai tay nắm vào tai và hét to hết cỡ "Chèo đi, Chèo đi, Chèo thuyền đi". Làm thế nào tôi có thể thuyết phục các ông thực hiện việc đó bây giờ?"

Định hướng nhận thức về các phương án lựa chọn

Hai chiến lược gây ảnh hưởng thường xuất hiện ngay lập tức là mua chuộc và đe dọa. Cả hai đều minh họa việc thay đổi động cơ thúc đẩy cá nhân, nhằm làm thay đổi hành vi. Cả hai đều thay đổi cách mọi người nhận thức về những phương án lựa chọn của mình khi họ đang quyết định xem có nên làm theo hay không. Đây chính là nghệ thuật định hướng lựa chọn.

Trước khi xuất hiện lời đe dọa hay đề nghị mua chuộc, các thành viên trong nhóm có thể nhận thức được về những phương án lựa chọn của họ – giữ nguyên trạng hoặc thay đổi – như trong hình 8-2. Giữ nguyên trạng nghĩa là ai vẫn ở vị trí ấy, trong khi thay đổi thì nghe có vẻ dại dột. Đối mặt với phương án lựa chọn này, hầu hết mọi người sẽ chọn cách giữ nguyên trạng. Những người đối mặt với thay đổi trong công ty thường nhìn nhận các phương án lựa chọn của họ theo cách giống nhau. Liệu mình có nên tạo ra những thay đổi phiền phức hay nên giữ nguyên hiện trạng tương đối dễ chịu?

Hình 8 -2: Lựa chọn giữa giữ nguyên hiện trạng và thay đổi

Bây giờ, giả sử tôi đề nghị sẽ trả tiền cho việc mọi người thực hiện điều tôi yêu cầu. Phương án lựa chọn giữ nguyên trạng vẫn duy trì

như cũ, nhưng sức hấp dẫn của phương án thay đổi đã tăng lên. Mỗi người có một mức giá mà anh ta/cô ta chấp nhận là chịu một mức độ thua thiệt nào đó về mặt xã hội để đổi lấy cái giá trao đổi khá hấp dẫn.

Điều tương tự ở nỗ lực thúc đẩy sự thay đổi trong công ty là: Hãy tìm các cách bù đắp cho những người có khả năng phải chịu thiệt thòi để làm cho việc thay đổi dễ được chấp nhận hơn. Tất nhiên, khả năng thực hiện của anh cũng có những giới hạn; đôi lúc chỉ đơn giản là cái giá (bù đắp) quá cao. Nhưng điều này luôn đáng để anh tự hỏi xem liệu mình có thể đề nghị những cách trao đổi hoặc đền bù khác (như là ủng hộ kế hoạch mà họ đang quan tâm) nhằm có được sự ủng hộ của họ.

Bây giờ giả sử rằng, thay vì đề nghị bù đắp, tôi nói với nhóm là phải thực hiện điều tôi yêu cầu nếu không tôi sẽ thuê mấy tên côn đồ đánh gãy chân họ. Và giả sử rằng lời đe dọa của tôi đáng tin cậy: Cửa ra vào bị khóa và mấy tên côn đồ đang có mặt với ống tuýp và gậy lăm lăm trong tay. Chiến lược gây ảnh hưởng này cũng làm thay đổi các phương án lựa chọn có nhận thức của nhóm. Nhưng thay vì làm cho những lợi ích của việc tuân theo trở nên hấp dẫn hơn, thì nó lại làm cho việc không tuân theo sẽ trở nên tai hại hơn. Điều tương tự để tiến hành thay đổi ở công ty là: Hãy tìm các cách gạt bỏ phương án giữ nguyên hiện trạng ra khỏi các phương án lựa chọn. Ví dụ, nếu anh có thể làm cho mọi người nhận ra rằng thay đổi sẽ diễn ra dù có hay không có họ, thì phương án lựa chọn của họ sẽ thay đổi như trong hình 8-3.

Hình 8 -3: Lựa chọn giữa tham gia hoặc kiểu gì thay đổi vẫn xảy ra

[image]

Đưa ra các luận chứng thuyết phục

Cuối cùng một người tham gia trong buổi giảng của tôi nói rằng: “Chúng ta coi mua chuộc và đe dọa là xấu xa. Tại sao ngài không đơn giản là yêu cầu chúng tôi thực hiện theo ý ngài và xem điều gì sẽ xảy ra?” Câu trả lời là có một sự thật chắc chắn rằng mọi người sẽ không làm theo nếu không có một cơ sở hợp lý hay luận chứng có thể thuyết phục họ. Do vậy, tôi hỏi nhóm: “Giả sử đơn giản là tôi yêu cầu các vị thực hiện việc làm bất tiện này. Tôi có thể tăng khả năng các vị sẽ tuân theo như thế nào? Tôi có thể đưa ra cơ sở hợp lý nào để giảm bớt mức giá phải trả cho hành động hoặc tăng mức giá phải trả cho việc không hành động?”

Một cơ sở hợp lý duy nhất tôi có thể đề nghị là: nếu làm theo điều tôi yêu cầu, họ sẽ đóng góp cụ thể cho các đối tượng giáo dục trong chương trình. Nếu nhóm tin tưởng tôi và nhận thấy tôi đáng tin cậy (bởi khả năng chuyên môn và uy quyền của tôi khi là người chỉ dẫn cho họ), lời giải thích của tôi có thể lay chuyển được họ. Do vậy, nó có thể giúp tập hợp các cơ sở hợp lý và số liệu có tính thuyết phục để khuyến khích họ.

Những yêu cầu có tính thuyết phục có thể dựa trên lập luận và các số liệu, hoặc trên các giá trị và cảm xúc do các giá trị tạo ra, hoặc trên sự kết hợp nào từ đó ra. Các luận chứng dựa trên cơ sở hợp lý phải đề cập trực tiếp đến mối quan tâm thực tế của những người anh muốn thuyết phục. Các luận chứng dựa trên giá trị nhằm khơi dậy những phản ứng cảm xúc – ví dụ như, bằng cách gợi lên lòng yêu nước để giành được sự ủng hộ cho những hy sinh mất mát trong thời chiến. Các giá trị truyền thống được viện ra để thuyết phục người khác chấp nhận những tổn hại có thể có do việc thay đổi gây ra, chúng được tóm tắt trong bảng 8-1.

Bảng 8 -1: Viện ra những giá trị cốt yếu

[image]

Tổ chức các sự kiện thúc đẩy hành động

Làm cách nào anh có thể khiến tất cả mọi người hành động? Thật quá dễ dàng để trì hoãn các quyết định, cản trở hay tránh sử dụng những nguồn lực ít ỏi, thậm chí với những ý định tốt đẹp nhất. Khi thành công của anh cần đến sự hợp tác từ nhiều người, thì sự cản trở của một cá nhân đơn lẻ có thể gây ra hiệu ứng lan truyền, khiến những người khác có cớ không tiếp tục hợp tác nữa. Do đó, anh phải gạt bỏ lựa chọn cách "không hành động".

Cách tiếp cận duy nhất là phải tạo nên các sự kiện thúc đẩy hành động – các sự kiện tác động đến mọi người, khiến họ đưa ra các cam kết hoặc thực hiện hành động. Nên ràng buộc chặt chẽ những người tận tâm vào một thời gian biểu với các mốc thực hiện có thưởng. Các cuộc họp, các buổi xét duyệt và thời hạn cuối cùng đều có thể duy trì được động lực: Các cuộc họp thường xuyên để xem xét tiến trình, và đánh giá lại khó khăn của những người không đạt được mục tiêu đã thỏa thuận, tăng sức ép tâm lý để mọi người thực hiện đến cùng.

Tuy nhiên, hãy cẩn thận: Tránh tạo ra sức ép nhất định phải đạt kết quả cho đến khi anh chắc chắn rằng các lực tác động lên

những người quan trọng là phù hợp. Trái lại, mặc dù anh có thể thành công trong việc thúc đẩy họ chấp nhận thay đổi, nhưng cũng đừng vô ý đẩy họ sang phía những người chống đối anh. Thêm nữa, anh cần dựa vào các cuộc trò chuyện với những người có liên quan và với "mạng lưới thông tin" của mình để ý thức được hoàn cảnh hiện đang ở góc độ nào.

Sử dụng tính chất bắc cầu

Làm sáng tỏ các động cơ thúc đẩy, đưa ra các luận chứng và tạo ra các sự kiện thúc đẩy hành động là những kỹ thuật thuyết phục tương đối ổn định: Anh cần hiểu được mọi người, hiểu những lựa chọn của họ theo cách nào, và sau đó anh tự kết hợp các động lực khuyến khích và thu hút để làm thay đổi nhận thức đó. Thế là anh có thể có được những hành động mong muốn.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu việc điều chuyển ai đó từ vị trí hiện tại của họ (hài lòng với giữ nguyên hiện trạng) sang vị trí anh muốn (nhiệt tình ủng hộ việc thay đổi) không thể đạt được ngay lập tức hoặc quá khó đối với anh? Lúc đó anh sẽ làm gì?

Anh có thể thực hiện chiến lược bắc cầu để điều chuyển người từ vị trí A sang vị trí B theo một chuỗi những bước nhỏ thay vì một bước nhảy vọt duy nhất. Quay trở lại với ví dụ thuyết phục một nhóm phải thực hiện một hành động bất tiện, tôi có thể bắt đầu bằng cách yêu cầu họ đứng lên. Sau đó, tôi có thể yêu cầu họ đứng bằng một chân và v.v...

Cách tiếp cận duy nhất là phải tập hợp những nhiệm vụ nhỏ thành những nhiệm vụ lớn hơn. Nếu anh đang cố gắng bắt đầu một kế hoạch mới, hãy bắt đầu bằng cách khiến cho mọi người đồng ý tham gia vào cuộc họp nhóm đầu tiên. Sau đó khiến họ tiếp tục tham dự cuộc họp tiếp theo, lúc đó thực hiện những bước đánh giá nhỏ và v.v... Tính chất bắc cầu vận hành nhờ mỗi một bước nhỏ tạo ra một điểm tựa tâm lý cho việc quyết định có thực hiện bước nhỏ kế tiếp hay không. Hãy cố gắng làm cho mỗi bước là không thể quay lại được, giống như cánh cửa bị khóa mỗi lần bước qua. Chẳng hạn như việc khiến mọi người cam kết thực hiện một cách công khai hoặc thành văn bản sẽ tạo nên rào cản chống lại việc rút lại lời cam kết.

Một kỹ thuật có thể giúp anh vượt qua sự phản đối ý định thay đổi là cách tiếp cận "nhiều giai đoạn" trong giải quyết vấn đề. Hãy bắt đầu bằng việc yêu cầu mọi người tham gia vào quá trình thu thập số liệu thông thường nào đó, chẳng hạn về cách thức công ty đang

tiến hành chiến dịch cạnh tranh. Giám sát cẩn thận quá trình này nhằm đảm bảo là họ suy nghĩ kỹ càng về khả năng thực hiện công việc. Điểm mấu chốt trong giai đoạn này là để cho họ nhận ra rằng có những khó khăn cần phải được giải quyết.

Khi nhiệm vụ được thực hiện, hãy chuyển hướng sang tập trung tìm hiểu khái niệm chung về "khó khăn". "Chính xác thì khó khăn là gì?" Hãy mạnh mẽ khuyến khích họ tham gia vào phân tích nguyên nhân, sử dụng các công cụ đánh giá quá trình nếu thấy có ích. Sau đó, yêu cầu họ hợp tác làm việc theo một tiêu chuẩn nào đó nhằm đánh giá các phương án lựa chọn hành động. "Cách giải quyết "tốt" sẽ là như thế nào?" "Chúng ta nên đánh giá thành công bằng cách nào?"

Cuối cùng, hãy sử dụng tiêu chuẩn đạt được kết quả để đánh giá những phương án lựa chọn. Các cách lựa chọn khác nhau đạt kết quả như thế nào? Qua giai đoạn đánh giá phương án lựa chọn của quá trình này, nhiều người sẽ chấp nhận những kết quả mà họ chắc chắn đã bác bỏ lúc đầu.

Một chiến thuật bắc cầu khác là "thông qua thay đổi hành vi để thay đổi thái độ". Điều này nghe có vẻ ngược, nhưng phương trình thay đổi hành vi/thái độ lại theo cả hai hướng. Có thể thay đổi thái độ của mọi người (bằng luận chứng có tính thuyết phục hoặc một tầm nhìn đầy triển vọng) và do đó thay đổi được hành vi của họ. Nhưng thay đổi thái độ, và thay đổi văn hóa trong công ty là rất khó và việc duy trì cũng khó khăn.

Điều khá thú vị là nếu anh có thể thay đổi hành vi của mọi người theo cách mong muốn, thì thái độ của họ cũng sẽ thay đổi để hỗ trợ cho hành vi mới. Điều này xảy ra vì mọi người cảm thấy có một nhu cầu mạnh mẽ trong việc giữ tính nhất quán giữa hành vi và thái độ của mình. Như vậy, đây chính là một tín hiệu hướng dẫn rõ ràng cho cách thuyết phục: Hợp lý nhất là đầu tiên nên tập trung vào làm cho mọi người hành động theo cách thức mới, như bằng cách thay đổi hệ thống đánh giá và động cơ thúc đẩy của họ, thay vì cố gắng thay đổi thái độ của họ. Nếu anh khiến mọi người có những hành động đúng thì sau đó họ sẽ có thái độ đúng.

Trình tự xây dựng động cơ thúc đẩy

Như chúng ta đã biết, mọi người luôn theo dõi những người xung quanh trong mạng lưới xã hội của mình để có được "cách nghĩ đúng", và nghe theo những người có khả năng chuyên môn hoặc uy tín trong lĩnh vực cụ thể. Các mạng lưới gây ảnh hưởng này có

thể là một rào cản khó vượt qua đối với những nỗ lực của anh hoặc có thể có ích lợi đáng kể, hoặc cả hai.

Một lần nữa, chúng ta hãy quay trở lại ví dụ yêu cầu nhóm nhà lãnh đạo mới thực hiện một hành động bất tiện. Giả sử, phản ứng lại yêu cầu của tôi, một thành viên đáng kính trọng trong nhóm nói: "Kiểu gì tôi cũng không làm đâu. Thật là ngu ngốc và thiếu tôn trọng". Kết quả là hầu như chắc chắn không ai trong nhóm sẽ thực hiện việc tôi yêu cầu. Nhưng giả sử cũng người như vậy đứng lên, thu hút sự chú ý mọi người và nói: "Hay đấy! Chúng ta hãy cùng làm đi!". Điều dễ xảy ra là mọi người khác sau đó sẽ làm theo. Thực tế, người đứng lên sau cùng sẽ cảm thấy áp lực xã hội phải làm theo như vậy: "Có vấn đề gì với anh vậy?"

Bây giờ, giả sử tôi thực hiện đánh giá nhóm trước khi đưa ra thử nghiệm này và tìm ra người được kính trọng nhất. Tôi gặp người đó trước khi tiến hành thử nghiệm và tranh thủ sự ủng hộ của anh ta/cô ta nhằm tạo ra sự thuận lợi về thái độ chung và ảnh hưởng xã hội của nhóm. Có nhiều khả năng là người này sẽ đồng ý – và thế là những người khác sẽ làm theo.

Điều cơ bản anh cần hiểu rõ liệu mình có thể thúc đẩy khả năng của những mạng lưới gây ảnh hưởng từ chỗ gây ảnh hưởng thông thường tới gây ảnh hưởng bất cân xứng lên nhóm bằng điều mà Jim Sebenius gọi là "chiến lược theo trình tự"2. Trình tự anh tiếp cận những người trung lập và đồng minh tiềm năng sẽ có một ảnh hưởng quyết định đến nỗ lực tạo dựng mối liên minh của anh. Tại sao? Một khi anh biết được đồng minh là người rất được kính trọng, anh sẽ thấy dễ dàng hơn trong việc liên kết thêm với những người khác. Khi anh liên kết được với nhiều đồng minh hơn, thì nền tảng nguồn lực của anh cũng tăng theo. Với sự ủng hộ rộng rãi, khả năng thành công trong kế hoạch của anh sẽ tăng lên. Triển vọng lạc quan này lại càng làm cho anh dễ dàng có thêm người ủng hộ mới.

Nếu anh tiếp cận đúng người ngay từ đầu, anh có thể thực hiện vòng luân chuyển hiệu quả (hình 8-4). Do đó, anh cần thận trọng quyết định sẽ tiếp cận người nào đầu tiên, và làm việc đó như thế nào.

Hình 8-4: Vòng tròn xây dựng liên minh

[image]

Anh nên tiếp cận người nào đầu tiên? Hãy chú ý vào những đối

tượng sau:

• Những người mà anh đã từng có mối quan hệ hỗ trợ.

• Những người có mối quan tâm phù hợp nhất với những mối quan tâm của anh.

• Những người nắm các nguồn lực quan trọng mà anh sẽ cần để đảm bảo thành công cho kế hoạch của mình.

• Những người có các mối quan hệ quan trọng, họ có thể giúp anh thu hút được nhiều người ủng hộ hơn.

Liên kết các đầu mối liên minh

Thiết lập một mối quan hệ liên minh đòi hỏi anh phải củng cố được những nguồn ủng hộ hiện có, đồng thời phát triển mối quan hệ với những người có nguồn lực hoặc mối quan hệ anh cần cho thành công của mình. Trình tự mà anh áp dụng để củng cố và xây dựng sự ủng hộ chính là chiếc chìa khóa quan trọng. Anh cũng sẽ cần thuyết phục những người trung lập chuyển sang ủng hộ anh thay vì trở thành đối thủ.

Để củng cố sự ủng hộ hiện có, chúng ta cần đến các mối quan hệ chính trị và xã hội đã được thiết lập và làm chúng mạnh lên thông qua những cuộc nói chuyện thường xuyên. Hãy đảm bảo rằng anh luôn có thêm những đồng minh mới. Để ý xem họ phản ứng như thế nào với tình huống đang thay đổi. Anh thậm chí có thể cho họ lời khuyên làm thế nào để đối phó với những luận cứ của đối thủ. Anh cần khẳng định tầm quan trọng của các mối quan hệ hiện có và thúc đẩy chúng ủng hộ cho nỗ lực mới của anh.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Để thành công, anh cần đến sự ủng hộ của ai nhất? Những mối quan hệ hiện thời nào dường như có hiệu quả nhất?

2. Những mạng lưới gây ảnh hưởng nào quan trọng nhất đối với anh? Ai là người mà tiếng nói luôn có trọng lượng trong những vấn đề quan trọng?

3. Ai là những người ủng hộ tiềm năng của anh? Những đối thủ tiềm năng? Những người trung lập tiềm năng? Anh sẽ kiểm định những giả thuyết của mình về sự ủng hộ và phản đối như thế nào?

4. Anh sẽ sử dụng những công cụ gây ảnh hưởng nào để thuyết

phục người trung lập? Anh sẽ định hướng nhận thức của những người ủng hộ tiềm năng về mối quan tâm của họ như thế nào? Về quan điểm của họ?

5. Anh có thể sắp xếp những mối quan hệ nhằm tạo ra động cơ thúc đẩy cho kế hoạch của mình theo trình tự nào? Anh có thể sử dụng hình thức nhượng bộ không? Những người ủng hộ có thể giúp anh thu hút thêm những nhân vật quan trọng khác không?

9.

DUY TRÌ TRẠNG THÁI CÂN BẰNG

Sau sáu năm làm việc ở văn phòng Manhattan của một công ty quảng cáo lớn, Kipp Erikson được tiến cử vào một vị trí cao hơn ở văn phòng đại diện của công ty tại Canada. Anh mong rằng việc chuyển từ New York tới Toronto sẽ diễn ra thuận lợi. Rốt cuộc thì người Mỹ và người Canada giống nhau khá nhiều. Mặc dù Canada là nước dùng hai thứ tiếng, nhưng mọi người ở Toronto đều nói tiếng Anh. Còn thành phố thì rất an toàn và được biết đến với những nhà hàng nổi tiếng và nhiều địa điểm văn hóa.

Kipp chuyển đi ngay lập tức, anh thuê một căn hộ ở khu thương mại Toronto và hăng hái lao vào công việc mới. Vợ của anh, Irene, một nhà thiết kế nội thất, đã rao bán căn hộ có cửa hàng của họ và bắt đầu chuẩn bị cho hai đứa trẻ, Katherine 10 tuổi và Elizabeth 7 tuổi, chuyển trường. Kipp và Irene đã nói chuyện với nhau về việc hoãn chuyển trường cho lũ trẻ cho đến khi năm học kết thúc. Còn tận bốn tháng nữa. Nhưng họ đã quyết định là thời gian gia đình phải chia cách như thế là quá lâu.

Nhưng rắc rối đầu tiên trong công việc mới bắt đầu xuất hiện. Mỗi lần cố gắng yêu cầu mọi người làm việc gì đó, Kipp cảm thấy mình đang vướng vào vũng lầy. Là một người sống ở New York gần suốt cuộc đời, và quen nói thẳng mọi điều, anh nhận thấy những đồng nghiệp mới lịch sự đến khó chịu và không bao giờ bộc lộ sự bất đồng. (Về phần họ, họ ngạc nhiên với sự thẳng thắn bộc trực gần như chẳng có chút tinh tế nào của Kipp). Khi nào có dịp là Kipp lại phàn nàn với Irene về việc các đồng nghiệp từ chối tham gia thảo luận về những khó khăn họ gặp phải. Và về việc anh không thể tìm thấy người nào nhiệt tình như những người anh đã tin tưởng giao việc ở New York.

Bốn tuần sau khi Kipp bắt đầu công việc, Irene đến Toronto với anh để tìm ngôi nhà và trường học mới và tìm kiếm cơ hội cho nghề thiết kế của mình. Kipp thất vọng với công việc và trở nên dễ nổi cáu, còn Irene ngày càng buồn bực vì cô không thể tìm được trường học vừa ý. Bọn trẻ đang vui vẻ theo học ở một trường tư có chất lượng. Chúng không thích bị chuyển đi và điều này làm cho cuộc sống của Irene thêm phần khó khăn. Cô an ủi chúng bằng những câu chuyện về cuộc phiêu lưu tới một đất nước mới và hứa sẽ tìm cho chúng một trường học mới thật tốt. Nhưng do chán nản, nên cô bảo với Kipp là tốt hơn nên để bọn trẻ ở lại cho đến cuối năm học; Kipp đồng ý.

Với Kipp, việc đi lại giữa Toronto và New York, và Irene phải chịu áp lực như một người mẹ độc thân nuôi con trong khi vẫn duy trì công việc khiến cho mọi chuyện xảy ra nhanh chóng làm tổn hại tình cảm của họ. Mặc dù Irene đến Toronto mỗi tháng hai lần vào ngày nghỉ cuối tuần và vẫn tiếp tục tìm kiếm trường học, nhưng trong thâm tâm cô không còn muốn thay đổi chỗ ở. Những ngày nghỉ cuối tuần thường căng thẳng, lũ trẻ vừa vui khi nhìn thấy Kipp thì lại phải buồn ngay khi Kipp phải đi. Kipp thường trở lại văn phòng vào sáng thứ Hai, mệt mỏi và không thể tập trung vào công việc được, những khó khăn chồng chất làm anh trở nên ì trệ, lại thêm những căng thẳng với đồng nghiệp và nhóm của anh. Anh biết năng lực làm việc của mình đang ngày càng trở lên yếu kém, và việc này khiến anh cảm thấy áp lực hơn.

Cuối cùng, Kipp đã quyết định phải bớt căng thẳng. Qua những mối liên hệ ở công ty, anh đã tìm được một ngôi trường tốt và vài triển vọng hứa hẹn về nhà ở. Nhưng khi anh giục Irene bán căn hộ của họ, thì hậu quả là một cuộc cãi vã tồi tệ nhất trong cuộc hôn nhân của hai người. Khi rõ ràng là mối quan hệ của họ đang gặp nguy hiểm, Kipp bỏ việc và quay trở lại New York tìm một công việc mới.

Cuộc sống của nhà lãnh đạo luôn là một quá trình duy trì cân bằng, nhưng chưa khi nào thách thức này ghê gớm hơn trong quá trình thay đổi. Việc mọi thứ đều không chắc chắn và mập mờ có thể gây tê liệt cảm xúc. Anh thậm chí còn không biết mình biết và không biết điều gì. Anh không có cơ hội để xây dựng mạng lưới hỗ trợ. Nếu anh đã chuyển đi chỗ khác, như Kipp Erikson đã làm, thì cá nhân anh cũng đang trong quá trình chuyển đổi. Nếu anh có gia đình, thì họ cũng ở trong quá trình chuyển đổi. Là trung tâm của tất cả những bất ổn này, người ta kỳ vọng anh nhanh chóng thích nghi và bắt đầu mang lại thay đổi tích cực cho cơ quan mới của mình. Vì tất cả những lý do đó, việc duy trì cân bằng cá nhân

là một thách thức trong quá trình chuyển đổi quan trọng.

Anh có tập trung vào đúng việc theo đúng cách không? Anh có duy trì được năng lượng và giữ được quan điểm của mình không? Anh và gia đình có nhận được sự hỗ trợ cần thiết không? Như Ron Heifetz đã nói trong cuốn Lãnh đạo không có những giải pháp dễ dàng: "Huyền thoại về vai trò lãnh đạo là huyền thoại về một chiến binh cô độc: đó là một cá nhân đơn thương độc mã của chủ nghĩa anh hùng và tài năng xuất chúng cho phép anh ta trở thành người dẫn đường... [Nhưng] thậm chí nếu gánh nặng mang theo những kỳ vọng và nỗi đau của mọi người, trong một thời điểm nào đó, dồn lên vai của một người, thì vai trò lãnh đạo cũng phải được chia sẻ. Hình mẫu chiến binh cô độc của nhà lãnh đạo là một kiểu tự sát khoa trương".

Bởi vậy, đừng cố làm mọi việc một mình.

Bảng 9-1: Đánh giá trạng thái cân bằng

Suy ngẫm

Hãy dành một vài phút để hoàn thành bảng 9-1. Với mỗi câu, hãy khoanh tròn câu trả lời phù hợp nhất với suy nghĩ gần đây của anh.

Bây giờ hãy tính điểm tổng của anh. Nếu điểm tổng là 25 hoặc cao hơn, hoặc nếu anh khoanh tròn vào mức 5 ở bất kỳ câu nào, anh đang đứng trước một nguy cơ. Đọc chương này, ngay cả khi nếu điểm của anh là dưới 25. Trong tương lai, mọi thứ có thể trở nên khó khăn hơn. Chương này cũng có thể hướng dẫn anh giúp đỡ những người xung quanh đang phải tranh đấu với quá trình thay đổi của riêng họ.Tránh những vòng luẩn quẩn

Bảy câu trong bảng trên tương ứng với những cạm bẫy cá nhân mà nhà lãnh đạo mới có thể rơi vào. Mỗi cạm bẫy này có thể làm cho anh mắc vào vòng luẩn quẩn, điều mà anh sẽ khó thoát ra được. Do đó cần phải nhận ra và tránh những hoạt động đó. Hãy đặc biệt chú ý đến những câu anh khoanh tròn mức độ 4 hoặc 5 trong bảng tự đánh giá này.

1. Xuôi theo tất cả các hướng. Anh không thể hy vọng tập trung được sự quan tâm của người khác nếu anh không thể tập trung được tâm lý của bản thân. Anh có thể bận rộn mà vẫn thất bại. Tại sao? Bởi vì có vô số các nhiệm vụ anh có thể làm trong suốt quá

trình chuyển đổi, nhưng chỉ một số ít trong đó là quan trọng. Có lẽ anh tự bảo: "Nếu mình làm đủ các kiểu, thì điều gì đó sẽ phải đến", và như vậy là uổng phí những cố gắng của anh. Có lẽ anh đánh giá quá cao năng lực bản thân trong việc duy trì thực hiện mọi việc cùng một lúc. Mọi nhà lãnh đạo mới đều phải thực hiện quá trình song song nào đó. Nhưng điều này sẽ dễ dẫn đến điểm dừng của trí tuệ, anh thấy bản thân bị hút hết từ việc này sang việc khác nhanh hơn là anh có thể tập trung lại vào mỗi một công việc mới. Dù với lời giải thích gì, nếu những vấn đề quan trọng vẫn không được giải quyết, thì chúng có thể bùng phát ra và làm anh mất nhiều thời gian hơn, anh sẽ còn lại ít thời gian hơn và v.v... Kết quả là một vòng luẩn quẩn của mâu thuẫn nảy sinh.

2. Những ranh giới không được bảo vệ. Nếu anh không thiết lập nên những ranh giới vững chắc để xác định được là: anh bằng lòng với điều gì và không bằng lòng điều gì, thì mọi người xung quanh anh – những người chủ, đồng nghiệp mới và những nhân viên trực tiếp dưới quyền – yêu cầu bất kỳ điều gì anh cũng sẽ phải đáp ứng. Anh càng cho nhiều thì họ lại càng ít tôn trọng anh và sẽ càng đòi hỏi ở anh nhiều hơn – một vòng luẩn quẩn khác. Cuối cùng anh sẽ cảm thấy tức giận và bực bội đến mức như đang bị gặm nhấm cho đến chết, nhưng anh sẽ chẳng đổ lỗi được cho ai ngoài chính mình. Nếu anh không thể tự thiết lập được những ranh giới cho bản thân, thì anh cũng không thể mong đợi người khác làm việc đó hộ anh.

3. Dễ tổn thương. Sự không chắc chắn vốn có trong các quá trình chuyển đổi gây ra tính cứng nhắc và thái độ phòng ngự, đặc biệt ở những nhà lãnh đạo mới đang có nhu cầu cần kiểm soát cao. Hậu quả có thể là: Anh quá gắn kết với một hướng hành động thất bại. Anh quyết định vội vàng và sau đó cảm thấy không thể quay trở lại vì sợ mất uy tín. Càng trì hoãn lâu, anh càng khó chấp nhận là mình đã sai và hậu quả càng tồi tệ hơn. Hoặc có lẽ anh quyết định rằng việc thực hiện một mục tiêu đặc biệt của mình là cách duy nhất. Kết quả là sự cứng nhắc của anh đã cản trở mọi người có được những ý tưởng có giá trị về cách thức đạt được mục tiêu chung.

4. Sự cô lập. Để làm việc hiệu quả, anh phải liên kết được với những người cùng làm việc và với những nguồn thông tin ngầm. Thật ngạc nhiên là các nhà lãnh đạo mới rất dễ rơi vào tình trạng bị cô lập, và trạng thái cô lập có thể nghiền nát anh. Nó xảy ra bởi vì anh không dành thời gian để tạo ra những mối liên kết phù hợp, có lẽ do anh dựa quá nhiều vào một vài người hoặc vào những thông tin "chính thức". Nó cũng xảy ra nếu anh vô tình

không khuyến khích mọi người chia sẻ những thông tin quan trọng với anh. Có lẽ họ sợ phản ứng của anh trước những tin tức xấu, hoặc coi anh là người có máu ganh đua. Dù bất kỳ lý do gì thì sự cô lập cũng đem lại những quyết định sai lầm vì thiếu thông tin, và chúng sẽ làm tổn hại uy tín của anh, và càng tăng thêm sự cô lập của anh.

5. Phán xét thiên lệch. Phán xét thiên lệch tức là mất đi tính khách quan xuất hiện do các điểm yếu trong quá trình ra quyết định của con người, có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức. Quá ràng buộc theo hướng hành động sai lầm bởi "cái tôi" và sự tính bảo thủ là một dạng. Những hình thức khác bao gồm định kiến, khuynh hướng chỉ chú trọng vào những thông tin phù hợp với niềm tin của mình mà bỏ qua những thông tin khác; những ảo tưởng cá nhân, khuynh hướng quyết định theo hướng vì lợi ích nhân sẽ làm lu mờ khả năng phán đoán của bản thân; và sự lạc quan thái quá, hoặc quá xem nhẹ những khó khăn thường phát sinh khi hành động theo sở thích. Khả năng những phán đoán thiên lệch này thường gây tổn hại cho anh, nhưng điều này đặc biệt nguy hiểm khi vấn đề quyết định càng lớn, khiến mức độ rủi ro và sự mập mờ tăng, và sự quyết định của anh chịu nhiều ảnh hưởng bởi cảm xúc tăng cao khi đó.

6. Lảng tránh công việc. Anh sẽ sớm phải đưa ra những quyết định khó khăn khi mới nhận chức. Có thể anh phải đưa ra những quyết định quan trọng về định hướng phát triển của công ty trong khi chưa có đủ thông tin cần thiết. Hoặc có thể những quyết định nhân sự của anh sẽ tác động mạnh đến cuộc sống của nhân viên. Dù có ý thức hay vô thức, có thể anh sẽ chọn giải pháp trì hoãn bằng cách lao mình vào việc khác hoặc tự dối mình là chưa đến thời điểm chín muồi để ra quyết định. Ron Heifetz sử dụng thuật ngữ lảng tránh công việc để mô tả đặc trưng xu hướng này. Việc tránh gặp khó khăn nguy hiểm dễ dẫn đến hậu quả là các vấn đề vốn phức tạp lại càng trở nên phức tạp hơn.3

Hình 9-1: Đường cong khả năng làm việc cá nhân Yerkes-Dodson

7. Qua điểm tới hạn. Tất cả những cạm bẫy này có thể gây ra căng thẳng (stress) ở các mức độ nguy hiểm. Nhưng không phải tất cả mọi loại stress đều dẫn đến hậu quả xấu. Thực tế, có một mối quan hệ khá rõ giữa stress và khả năng làm việc, được biết đến là đường cong Yerkes-Dodson, như minh họa trong hình 9-1.

Dù do tự phát hay bị tác động từ bên ngoài thì anh vẫn cần đôi chút stress (thường dưới hình thức là những động cơ thúc đẩy tích cực hoặc do hậu quả của sự thụ động) để khiến anh phải hành động. Nếu không có stress hay ít khi bị stress – anh sẽ cứ thản nhiên nằm trên giường nhấm nháp sô-cô-la. Khi anh bắt đầu chịu áp lực thì năng lực thực hiện công việc của anh sẽ trở nên tốt hơn, ít nhất là lúc đầu. Cuối cùng, anh sẽ đạt đến điểm tới hạn (ở những người khác nhau thì điểm tới hạn này cũng khác nhau). Ở điểm này, nếu có thêm áp lực đặt ra – ví dụ như phải xử lý quá nhiều việc hoặc tâm lý căng thẳng – thì nó bắt đầu làm suy giảm khả năng làm việc của anh. Điều này lại làm tăng thêm stress, và stress càng làm suy giảm khả năng làm việc của anh. Khi đó, anh sẽ rơi vào một vòng luẩn quẩn. Như vậy, anh vượt qua điểm tới hạn của đường cong stress. Đối với những nhà lãnh đạo mới, rất hiếm khi diễn ra tình trạng họ bị kiệt quệ ngay sau khi nhậm chức, mà điều thường thấy là tình trạng "làm việc kém hiệu quả kéo dài". Khi đó, anh làm việc vất vả hơn nhưng hiệu quả thấp hơn. Đó là điều đã xảy ra với Kipp Erikson.

Ba chỗ dựa về hiệu quả cá nhân

Anh có thể tránh những cái bẫy này như thế nào? Anh có thể tạo ra động lực và hậu thuẫn cho bản thân và thoát khỏi cái vòng tròn luẩn quẩn làm tổn hại sức mạnh của anh hay không? Chúng ta gọi trạng thái cân bằng mà anh nên nhắm tới là hiệu quả cá nhân, đó là trạng thái được xây dựng dựa trên nền tảng ba chỗ dựa. Chỗ dựa thứ nhất là làm theo những chiến lược thành công đã được giới thiệu ở 8 chương trước. Chỗ dựa thứ hai là sáng tạo và củng cố một số nguyên tắc cá nhân. Chỗ dựa thứ ba là các hệ thống hỗ trợ, trong công việc và từ phía gia đình, giúp anh duy trì trạng thái cân bằng của bản thân.

Chỗ dựa thứ 1: Áp dụng các chiến lược thành công

Các chiến lược được giới thiệu tỉ mỉ ở 8 chương trước là khuôn mẫu về cách thức học hỏi, thiết lập các việc ưu tiên, lên kế hoạch, và hành động trực tiếp nhằm tạo ra động lực làm việc. Khi thấy những chiến lược này vận hành và đạt được một số thành công bước đầu, anh sẽ cảm thấy tự tin hơn và được tiếp thêm năng lượng từ những việc anh đang hoàn thành. Khi trải qua giai đoạn chuyển đổi, hãy suy nghĩ về những thách thức anh đang phải đối mặt dựa trên những thách thức chủ yếu được tóm lược trong bảng 9-2 và xác định các chương anh muốn xem lại.

Bảng 9-2: Đánh giá những thách thức chủ yếu

Chỗ dựa thứ 2: Củng cố các nguyên tắc cá nhân

Biết mình nên làm gì không giống như lúc thực sự bắt tay vào làm. Về cơ bản, thành công hay thất bại là do những quyết định hàng ngày của anh. Chúng sẽ đưa anh đi đúng hướng hay dồn anh vào chân tường. Đây là lĩnh vực mà chỗ dựa thứ hai để anh làm việc hiệu quả: các nguyên tắc cá nhân.

Các nguyên tắc cá nhân là những thói quen mà bản thân anh thường nghiêm túc tuân theo. Những nguyên tắc cụ thể nào được anh tuân theo với mức ưu tiên cao nhất? Điều này phụ thuộc vào sở trường và sở đoản của anh. Anh có thể hiểu rõ bản thân, nhưng anh cũng nên tham khảo ý kiến những người xung quanh, những người được anh tin tưởng hay biết rõ về anh. (Một số ý kiến hoàn toàn trái ngược cũng có thể sẽ hữu ích). Họ thấy anh có những điểm mạnh gì và quan trọng là những điểm yếu tiềm tàng nào?

Danh mục những nguyên tắc cá nhân dưới đây có thể kích thích anh suy nghĩ về những thói quen được cần phát triển.

Lập kế hoạch cho việc lập kế hoạch. Anh có dành thời gian hàng ngày và hàng tuần cho chu trình "Lập kế hoạch – Thực hiện – Đánh giá" không? Nếu không, hoặc nếu không làm thường xuyên, anh nên rèn luyện thói quen này. Cuối mỗi ngày, hãy dành ra mười phút đánh giá xem anh đã thực hiện các mục tiêu đặt ra ngày hôm trước như thế nào và lên kế hoạch cho ngày tiếp sau. Hãy làm tương tự vào cuối mỗi tuần, và biến việc này thành thói quen. Thậm chí nếu anh không hoàn thành được kế hoạch thì anh vẫn sẽ kiểm soát được công việc của mình tốt hơn.

Hãy khôn ngoan – Trì hoãn đưa ra cam kết. Anh có bao giờ vội vàng đưa ra những lời cam kết để rồi sau đó thấy hối tiếc không? Anh có bất cẩn chấp nhận làm những việc dường như quá xa vời, và chỉ hành động khi "nước đến chân mới nhảy" trong khi vẫn tràn ngập các việc khác không? Nếu đúng như vậy, anh cần học cách trì hoãn cam kết. Bất cứ lúc nào, bất kỳ người nào yêu cầu anh làm điều gì, hãy nói: "Nghe có vẻ thú vị đấy nhưng hãy để tôi suy nghĩ và sẽ trả lời anh sau". Đừng bao giờ ngay lập tức nói CÓ. Nếu anh bị áp lực (có thể ai đó biết anh có nhược điểm là ít khi từ chối), thì hãy nói: "Hừm, nếu anh muốn có câu trả lời ngay bây giờ, tôi sẽ nói KHÔNG. Nhưng nếu anh có thể đợi, thì tôi sẽ suy nghĩ thêm". Hãy bắt đầu bằng KHÔNG; sau đó anh sẽ dễ dàng nói

CÓ. Nói CÓ ngay thì sau đó rất khó thay đổi quyết định, thậm chí có thể làm tổn hại uy tín của anh. Hãy nhớ rằng mọi người sẽ đòi anh phải đưa ra những lời hứa hẹn trước, khi tưởng rằng kế hoạch của anh trông có vẻ dễ thay đổi. Hãy tự hỏi bản thân xem liệu sau này, anh có hối tiếc và bực mình với bản thân vì đã vội vàng đồng ý không. Nếu đúng như vậy, đừng dễ dàng nhận lời.

Dành thời gian cho những việc khó khăn. Hàng ngày, anh có dành thời gian để thực hiện công việc quan trọng nhất không? Thông thường, anh rất dễ bị cuốn vào chuỗi các vụ việc – những cú điện thoại, hội họp, thư điện tử – và chẳng bao giờ có đủ thời gian để tập trung vào công việc chính. Vì thế, anh hãy loại bỏ thói quen lãng phí thời gian theo kiểu đó. Nếu anh đang gặp khó khăn trong việc thực hiện công việc chính, hãy tập thói quen dành một thời gian nhất định mỗi ngày, thậm chí chỉ cần nửa tiếng cho công việc này. Lúc đó, anh nên đóng cửa, ngắt điện thoại, bỏ qua thư điện tử, và chỉ tập trung, tập trung và tập trung vào công việc đó mà thôi.

"Đứng ra ban công", hay tách mình ra khỏi hoàn cảnh. Đôi khi, trong những tình huống khó khăn, anh có nhận thấy mình đã để quá nhiều yếu tố tình cảm can thiệp vào công việc không? Nếu có, hãy rèn luyện bản thân cách tách mình ra khỏi những hoàn cảnh khó khăn, hãy "đứng ra ban công", tách biệt với công việc, rồi sau đó hãy đưa ra những quyết định hiệu quả. Vai trò lãnh đạo và nghệ thuật đàm phán thường đề cao giá trị của việc "đứng ra ban công" theo cách này. Tuy nhiên, rất khó để thực hiện cách này, đặc biệt khi phải quyết định các việc quan trọng và anh đang bị tình cảm chi phối. Nhưng nếu biết tập cách kiểm soát và rèn luyện, thì đây là một kỹ năng có thể mang lại kết quả tốt.

Tập trung vào quy trình. Có bao giờ anh thấy mình có những ý tưởng rất hay nhưng trong khi cố gắng thực hiện, anh lại khiến mọi người xa lánh mình không? Cách anh đưa ra quyết định có gây ra những bất đồng và sự chống đối không cần thiết không? Nếu có, hãy tự rèn luyện cách tập trung vào việc lên kế hoạch vận động và gây ảnh hưởng trước khi tiếp tục hành động. Hãy hình dung cách mọi người xung quanh có thể phản ứng với những ý tưởng của mình như thế nào? Anh có thể kiểm soát quá trình tư vấn và ra quyết định như thế nào để tăng hiệu quả công việc? Hãy nhớ rằng, nếu mọi người đánh giá quá trình đo là công bằng, thì mọi người thường sẽ tuân theo dù cho có thể họ không hoàn toàn hài lòng.

Tự đánh giá lại bản thân. Anh có nhận thức được những phản

ứng của anh đối với các sự kiện trong quá trình chuyển đổi không? Nếu không, hãy rèn luyện cách đánh giá có hệ thống về tình huống anh gặp phải. Một số nhà lãnh đạo mới tự phân tích và tổng kết theo cách "ghi nhanh những suy nghĩ, ấn tượng, và câu hỏi vào cuối mỗi ngày". Còn những người khác hàng tuần nên dành thời gian phân tích và tổng kết mọi việc đang diễn ra. Hãy suy nghĩ xem cách nào phù hợp với phong cách của anh, và luyện tập sử dụng nó thường xuyên. Sau đó, hãy cố gắng áp dụng những những đánh giá của anh vào hành động. Hãy chú ý làm theo những chỉ dẫn về tự phân tích và tổng kết trong đoạn dưới đây.

Những chỉ dẫn cho việc phân tích và tổng kết

Hiệu quả của việc phân tích và tổng kết sẽ tăng lên nếu anh thực hiện thường xuyên và chú ý xem dần dần, cách hành động của anh thay đổi như thế nào. Hãy lưu ý dành 15 phút cuối mỗi tuần để trả lời cùng những câu hỏi. Lưu giữ những câu trả lời để hai tuần xem lại một lần. Anh sẽ thấy sự phát triển, cả trong bản chất vấn đề anh đang phải đối mặt lẫn trong hành động của anh khi xử lý những vấn đề này.

Hiện nay, anh cảm thấy thế nào?

Theo thang đo từ cao xuống thấp, anh cảm thấy:

• Hứng thú? Nếu không, tại sao không? Anh có thể làm gì để có hứng thú đối với công việc?

• Tự tin? Nếu không, tại sao không? Anh có thể làm gì để tự tin hơn?

• Kiểm soát được thành công của anh? Nếu không, tại sao không? Anh có thể làm gì để kiểm soát được nó?

Hiện nay, điều gì làm anh lo lắng?

• Anh đã thất bại trong việc giao thiệp với ai? Tại sao?

• Trong các cuộc họp anh tham dự, điều gì gây rắc rối nhất? Tại sao?

• Trong tất cả những điều anh đã thấy hoặc đã nghe, điều gì làm anh phiền lòng nhất? Tại sao?

Điều gì đang tốt lên hay xấu đi?

• Những mối quan hệ nào anh có thể xử lý theo cách khác? Những mối quan hệ nào vượt quá những mong đợi của anh? Tại sao?

• Những quyết định nào của anh là đặc biệt tốt? Những quyết định nào không tốt lắm? Tại sao?

• Anh thấy hối tiếc nhất những cơ hội nào đã bị bỏ lỡ? Có cách giải quyết nào tốt hơn nhưng lúc đầu lại bị anh bỏ lỡ hay điều gì đó ngoài tầm kiểm soát của anh ngăn cản không?

Bây giờ, hãy tập trung xử lý những thách thức hay khó khăn lớn nhất mà anh đang đối mặt. Hãy trung thực với bản thân. Những khó khăn này do hoàn cảnh khách quan hay do chính anh? Anh cần hiểu rằng, thậm chí cả những người có kinh nghiệm và năng lực cũng hay đổ lỗi cho hoàn cảnh hơn là cho chính những việc làm của họ. Hậu quả là tính chủ động của họ bị giảm đi.

Cần hiểu khi nào nên nghỉ ngơi. Quá trình chuyển đổi là một cuộc chạy đua đường trường, chứ không phải là một cuộc chạy đua nước rút. Nếu anh thấy mình thường vượt quá đỉnh đường cong stress, cảm thấy mệt mỏi và hiệu quả làm việc giảm thì anh phải biết kiểm soát mình và nên tạm dừng công việc. Tất nhiên điều này nói thì dễ nhưng làm thì khó, đặc biệt khi anh không có đủ thời gian và sự chậm trễ có thể làm hỏng việc. Làm việc quá mức có thể chấp nhận trong một thời gian ngắn, nhưng sẽ không hợp lý nếu duy trì liên tục trong thời gian dài. Hãy nỗ lực hết sức tới khi nhận ra anh lên đến đỉnh điểm và hãy nghỉ ngơi bằng bất cứ hình thức nào giúp anh sung sức trở lại.

Chỗ dựa thứ 3: Xây dựng những hệ thống hỗ trợ

Hai chỗ dựa để mang lại hiệu quả làm việc của cá nhân là lập kế hoạch có hệ thống và làm việc có kiểm soát; còn chỗ dựa thứ ba là củng cố các hệ thống hỗ trợ cá nhân. Điều này có nghĩa là phải kiểm soát thật tốt môi trường làm việc của anh, phải ổn định hậu phương, và tạo lập mạng lưới tư vấn đáng tin cậy.

Kiểm soát thật tốt môi trường làm việc cá nhân. Thật khó tập trung vào công việc nếu không có đủ các trang thiết bị cơ bản. Dù anh đang phải lo nhiều vấn đề cấp bách hơn, nhưng hãy nhanh chóng yêu cầu trang bị đầy đủ cho văn phòng mới của anh, quy định các công việc thường ngày, và nói rõ những yêu cầu đối với người trợ lý hay thư ký, v.v... Nếu cần thiết, hãy tạm thời thiết lập văn phòng ở mức tốt nhất cho phép – tài liệu hồ sơ, tài liệu tham khảo, công nghệ thông tin, và nhóm nhân viên hỗ trợ – để giúp

anh vượt qua khó khăn cho đến khi hệ thống văn phòng đi vào vận hành ổn định.

Ổn định hậu phương. Một nguyên tắc cơ bản của chiến tranh là tránh chiến đấu trên quá nhiều mặt trận. Với người mới làm lãnh đạo, điều này có nghĩa là phải ổn định hậu phương để tập trung vào công việc. Anh không thể hy vọng tạo ra giá trị trong công việc nếu gia đình anh lục đục. Đây là sai lầm cơ bản Kipp Erikson đã mắc phải.

Nếu việc nhận chức vụ mới buộc anh phải chuyển chỗ ở, thì gia đình anh cũng phải trải qua quá trình chuyển đổi. Giống như Irene Erikson, người vợ của anh có thể cũng phải thay đổi nghề nghiệp, những đứa con của anh có thể phải rời xa bạn bè và thay đổi trường học. Nói cách khác, kết cấu trong gia đình anh có thể bị phá vỡ đúng vào lúc anh cần đến sự ổn định và hỗ trợ của gia đình nhất. Những áp lực do chuyển đổi công việc của anh có thể làm mối căng thẳng trong quá trình chuyển đổi của gia đình anh tăng thêm. Tương tự như vậy, những khó khăn của các thành viên trong gia đình có thể khiến tâm lý anh bị căng thẳng, làm suy giảm hiệu suất làm việc và kéo dài thời gian anh cần để đạt tới điểm cân bằng trong quá trình chuyển đổi.

Bởi vậy, anh cũng nên tập trung vào việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi cho gia đình. Đầu tiên, anh phải ý thức được rằng gia đình anh có thể sẽ cảm thấy không hạnh phúc, thậm chí tức giận, đối với việc anh phải chuyển đổi. Nhưng sự xáo trộn là không thể tránh khỏi và anh hãy trao đổi với vợ con về công việc và khi cả gia đình anh cùng nhau hiểu rõ phải chia sẻ sự vất vả thì có lẽ điều đó sẽ có ích.

Trên hết, dưới đây là một số chỉ dẫn có thể giúp anh thu xếp ổn thỏa quá trình chuyển đổi cho gia đình mình:

• Phân tích sự hậu thuẫn hiện nay của gia đình anh. Việc chuyển chỗ ở sẽ cắt đứt mối liên hệ của anh với những dịch vụ cần thiết quen thuộc đối với gia đình anh: bác sỹ, luật sư, nha sỹ, người trông trẻ, giáo viên, gia sư và nhiều dịch vụ khác nữa. Hãy lập một danh mục, xác định những dịch vụ quan trọng nhất, và dành thời gian nhanh chóng tìm ra những nguồn thay thế.

• Để người vợ trở lại cuộc sống quen thuộc. Người vợ của anh có thể phải từ bỏ công việc cũ và mong muốn tìm được công việc mới sau khi chuyển chỗ ở. Sự buồn chán có thể kéo dài nếu việc tìm kiếm diễn ra chậm chạp. Để đẩy nhanh việc này, hãy thương

lượng với công ty của anh để được hỗ trợ tìm việc làm hoặc tìm chỗ dựa tương tự trong thời gian ngắn ngay sau khi chuyển nhà. Tốt hơn hết là đừng để người vợ của anh phải nghỉ ở nhà quá lâu mà không làm gì.

• Chọn thời điểm chuyển nhà thật cẩn thận. Đối với lũ trẻ, việc chuyển nhà vào giữa năm học sẽ gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, anh hãy cân nhắc chờ đến cuối năm học để chuyển nhà. Tất nhiên, cái giá phải trả là xa cách người thân, bạn bè và ít được gặp gỡ. Tuy nhiên, nếu anh phải chuyển cả gia đình, thì hãy đảm bảo rằng vợ anh sẽ hỗ trợ anh làm giảm bớt gánh nặng. Phải chăm sóc con cái một mình là công việc rất khó khăn.

• Duy trì tình thân. Thiết lập lại các quan hệ gia đình thân thuộc càng nhanh càng tốt và luôn duy trì chúng trong quá trình chuyển đổi. Sự giúp đỡ từ những người thân trong gia đình, như từ cha mẹ đẻ hay cha mẹ vợ, cũng rất có ích cho anh.

• Dành thời gian thích nghi với nền văn hóa mới. Nếu anh phải chuyển sang một quốc gia mới, hãy tìm những lời khuyên về những đặc điểm văn hóa của quốc gia này. Sự cô lập và tách biệt là mối nguy cơ lớn hơn cả đối với gia đình anh nếu gặp phải những rào cản về văn hóa và ngôn ngữ.

• Sử dụng sự hỗ trợ chuyển đổi nơi làm việc của công ty, nếu có, càng sớm càng tốt. Những sự hỗ trợ việc chuyển đổi nơi làm việc thường chỉ giới hạn trong việc giúp anh tìm nơi ở mới, chuyển đồ đạc, và tìm trường học, nhưng sự trợ giúp như vậy cũng vẫn rất hữu ích.

Nếu anh quyết định chuyển cả gia đình thì những mất mát là điều không tránh khỏi. Nhưng có nhiều việc anh có thể làm để giảm thiểu chúng và đẩy nhanh quá trình chuyển đổi cho cả gia đình.

Xây dựng mạng lưới "lời khuyên-và-tư vấn". Không có nhà lãnh đạo nào, dù tài năng và sức lực lớn đến đâu, lại có thể làm được tất cả mọi việc. Anh cần một mạng lưới các nhà tư vấn đáng tin cậy ở trong và ngoài công ty, họ sẽ cho anh biết anh đang gặp phải khó khăn gì. Mạng lưới của anh là một nguồn lực cần thiết có thể giúp anh tránh bị cô lập và mất phương hướng. Điều đầu tiên là anh cần tăng cường ba loại tư vấn: tư vấn kỹ thuật, tư vấn văn hóa, và tư vấn môi trường chính trị (xem bảng 9-3).

Anh cũng cần quan tâm nhiều đến sự kết hợp giữa các cố vấn trong và ngoài công ty mà anh muốn tăng cường. Những người

trong nội bộ biết rõ công ty, biết rõ văn hóa và đường lối chính sách của nó. Anh hãy tìm những người có mối quan hệ tốt và có thể tin cậy để giúp anh nắm được các vấn đề đang diễn ra. Họ chính là một nguồn lực vô giá.

Bảng 9-3: Các dạng tư vấn

Đồng thời, anh không thể mong đợi những người trong công ty anh sẽ đem đến cho anh những quan điểm khách quan, vô tư về một số sự việc. Do đó, anh nên thêm vào mạng lưới tư vấn nội bộ những nhà tư vấn bên ngoài, những người có thể giúp anh hiểu rõ khó khăn và các quyết định anh đang phải đối mặt. Họ cần có kỹ năng lắng nghe và đặt câu hỏi, có khả năng hiểu biết về chiến lược điều hành của các công ty, và thực sự quan tâm đến anh.

Hãy sử dụng bảng 9-4 để đánh giá "mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn". Phân tích mỗi người theo từng lĩnh vực họ trợ giúp cho anh và xem liệu họ là người bên trong hay bên ngoài công ty.

Bây giờ hãy phân tích tiếp. Liệu mạng lưới quan hệ hiện tại có cung cấp chỗ dựa mà anh cần đến trong hoàn cảnh mới hay không? Đừng cho là những người có ích trước đây vẫn tiếp tục có ích trong hoàn cảnh mới. Anh sẽ phải đương đầu với nhiều khó khăn mới, và những cố vấn cũ có thể không giúp được anh khi anh nhận cương vị mới. Ngoài ra, khi anh nắm giữ các trọng trách cao hơn, thì càng cần những nhà tư vấn và cố vấn về chiến lược và chính sách.

Bảng 9-4: Đánh giá mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn của anh

Anh cũng nên suy tính và chuẩn bị trước các việc này. Bởi việc tạo dựng một mạng lưới có hiệu quả sẽ mất khá nhiều thời gian và việc suy nghĩ xem mạng lưới nào anh cần đến cho công việc kế tiếp chẳng bao giờ là quá sớm. Để làm được việc này, anh cần hình dung trước việc sau này, anh cần những lời khuyên nào?

Để tạo dựng một mạng lưới hỗ trợ hiệu quả, anh cần chắc chắn rằng mình sẽ có được sự trợ giúp đúng đắn và đúng lúc. Hãy phân tích xem mạng lưới hỗ trợ của anh có những phẩm chất sau không:

• Kết hợp hài hòa giữa các nhà tư vấn và cố vấn kỹ thuật, văn hóa,

và đường lối chiến lược chính sách.

• Kết hợp hài hòa giữa các nhà tư vấn và cố vấn trong và ngoài công ty. Anh cần biết những đánh giá trung thực từ những nhà tư vấn nội bộ và đánh giá khách quan của những người bên ngoài.

• Những người hỗ trợ bên ngoài cần trung thành với anh dưới tư cách cá nhân, chứ không phải trung thành với công ty hay tổ chức của anh. Thường những người này là bạn bè và đồng nghiệp lâu năm của anh.

• Những cố vấn nội bộ là những người đáng tin cậy; công việc cá nhân của họ không mâu thuẫn với công việc của anh, và là những người đưa ra lời khuyên đúng đắn và thẳng thắn.

• Đại diện cho những nhóm quan trọng, họ có thể giúp anh hiểu được quan điểm của nhóm. Anh đừng nên tự giới hạn mình trong một hoặc hai quan điểm.

Giữ nguyên quỹ đạo

Anh sẽ phải tranh đấu để luôn luôn giữ được trạng thái cân bằng. Về cơ bản, thành công hay thất bại của anh sẽ bắt nguồn từ tất cả những lựa chọn nhỏ anh đưa ra trong suốt quá trình chuyển đổi. Những lựa chọn này có thể tạo ra động lực – cho công ty và cho anh – hoặc có thể âm ỉ huỷ hoại anh. Các hoạt động thường ngày của anh trong suốt quá trình chuyển đổi sẽ xác lập hình mẫu cho những hoạt động tiếp theo, không chỉ cho công ty mà còn làm tăng hiệu quả làm việc của anh và cuối cùng là cho vị trí của anh.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Những hoạt động yếu nhất trong công việc mới của anh là gì? Anh cần làm gì để bù đắp những điểm yếu này?

2. Anh cần tạo dựng hoặc tăng cường những nguyên tắc làm việc cá nhân nào nhất? Anh sẽ thực hiện điều đó như thế nào? Thành công sẽ như thế nào?

3. Anh có thể làm gì để giành được quyền kiểm soát nhiều hơn trong môi trường cá nhân của mình?

4. Anh có thể làm gì để giảm bớt tác động tiêu cực trong quá trình chuyển đổi cho gia đình mình? Anh sẽ phải tạo dựng những mối quan hệ hỗ trợ nào? Những ưu tiên cao nhất của anh là gì?

5. Những kế hoạch ưu tiên nhằm tăng cường "mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn" là gì? Anh cần tập trung vào mạng lưới nội bộ ở mức độ nào? Mạng lưới bên ngoài ở mức độ nào? Trong 3 lĩnh vực: kỹ thuật, chính trị, và cá nhân, anh cần có thêm chỗ dựa nhiều nhất trong lĩnh vực nào?

10.
THÚC ĐẨY MỌI NGƯỜI

Các chiến lược trình bày ở các chương trước sẽ mở đường cho anh trên con đường gặt hái thành công trong quá trình chuyển đổi. Nhưng như vậy vẫn chưa đủ. Vậy còn những nhân viên dưới quyền anh và những nhân viên dưới quyền họ? Việc họ chuyển đổi thành công cũng giữ vai trò quan trọng trong thành công của anh.

Trong quá trình nghiên cứu để viết cuốn sách này, tôi đặt ra mục tiêu giải quyết một điều bí ẩn. Tại sao rất ít công ty ưu tiên và chú trọng việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của những nhà quản lý trong công ty họ? Nói cách khác, tại sao có quá ít công ty cố gắng tìm cách đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của nhân viên? Trong một công ty điển hình, khoảng 25% các nhà quản lý nhận vị trí mới mỗi năm, và trong quá trình chuyển đổi đó, mỗi người lại gây ảnh hưởng đến nhiều người khác nữa. Bởi vậy, điều đáng ngạc nhiên là có quá ít công ty quan tâm đến việc tìm cách đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Một vài công ty, ví dụ như General Electrics, đã thực sự hướng dẫn các nhà quản lý của họ các kỹ năng đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Thông thường, các công ty chỉ thiết kế các chương trình "thích ứng" nhằm hướng dẫn nhân viên mới về chiến lược, các hoạt động kinh doanh, và văn hóa của công ty. Mặc dù hữu ích nhưng những chương trình như vậy hiếm khi đưa ra phương pháp giúp những quản lý mới vượt qua quá trình chuyển đổi thành công. Đa phần các công ty không cung cấp bất kỳ sự hỗ trợ nào về quá trình chuyển đổi.

Tại sao điều đó lại xảy ra? Một phần là do những thay đổi trong việc phát triển bộ phận lãnh đạo. Việc hệ thống cấp bậc tăng lên và tốc độ công việc nhanh hơn đã khiến các nhà quản lý không dành đủ thời gian để phát triển và hướng dẫn những nhân viên dưới quyền, nhất là trong các thời kỳ chuyển đổi quan trọng. Để

giải quyết vấn đề này, các trung tâm phát triển và đào tạo đã đảm nhận trách nhiệm này và mang lại những tiến bộ đáng kể trong sự phát triển các kỹ năng cứng này. Nhưng cái giá phải trả là các nhà quản lý cao cấp không thể truyền hết kiến thức quản lý của mình cho những người tiếp quản ít kinh nghiệm, đặc biệt là những kiến thức liên quan đến những kỹ năng mềm như: làm thế nào để đảm trách vai trò mới.

Rào cản thứ hai là văn hóa "một là bơi hai là chết chìm". Nhiều công ty coi quá trình chuyển đổi như là cách sàng lọc tài năng – cách tiếp cận mà tôi gọi là sự phát triển bộ phận lãnh đạo theo thuyết Darwin. Các nhà quản lý có tiềm năng bị dìm xuống tận cùng "bể bơi" để kiểm tra sự thích nghi tiến hóa của họ đối với cương vị được đề bạt. Những người biết bơi được coi là giàu tiềm năng, còn những người không bơi được thì cho họ… chìm luôn. Trong một số công ty, tiến trình này giống như cái vòng luẩn quẩn: Trước kia, chúng tôi đã bị như vậy, bây giờ anh cũng phải chịu như vậy. Một nhà quản lý cao cấp đã nói với tôi, không chút châm biếm: "Ngài sẽ không để quá trình chuyển đổi diễn ra quá dễ dàng cho họ phải không?". Điều này hoàn toàn có thể xảy ra, đặc biệt là trong các công ty hoạt động kém, các bè phái ganh đua, thậm chí còn dùng thủ đoạn vận động để đề bạt những người mới đến hoặc đề bạt vội vã vào những vị trí mà họ sẽ thất bại và kết cục là không còn có cơ hội để vươn lên vị trí cao hơn nữa.

Rõ ràng quá trình chuyển đổi là thành phần không thể thiếu trong cách tiếp cận toàn diện của quá trình phát triển nghệ thuật lãnh đạo. Hãy nhớ lại cuộc điều tra "cuộc chiến giành tài năng" của công ty McKinsey tiến hành năm 1998, các dạng kinh nghiệm được coi là "quan trọng nhất cho sự phát triển" đều liên quan đến quá trình chuyển đổi. Ba kinh nghiệm quan trọng là: (i) chức vụ mới với phạm vi điều hành rộng; (ii) xoay chuyển một hoạt động/ dự án; và (iii) khởi đầu một công việc mới. Tuy nhiên, việc phát triển các nhà lãnh đạo không có nghĩa là đẩy họ vào những tình huống hiểm nguy mà không được chuẩn bị trước. Một sai lầm cơ bản trong cách tiếp cận theo trường phái Darwin (nghĩa là phương pháp để mặc cho các nhà lãnh đạo mới tự học cách làm việc-ND) đối với việc phát triển nghệ thuật lãnh đạo là có rất nhiều dạng chuyển đổi. Do đó, những bài học mà các nhà quản lý trẻ đã từng được học thường không đủ để giúp họ đối mặt với khó khăn trong vị trí cao hơn hoặc xử lý tình huống kinh doanh mới. Hậu quả là thế nào? Một số người có năng lực lại sớm vấp phải sai lầm và bị buông rơi cho "chìm". Những người còn lại thì "bơi" được, nhưng chỉ bởi vì họ được giao vị trí phù hợp hoặc có người nâng đỡ.

Các công ty không được vận hành tốt trong dài hạn vì không điều chỉnh đúng đắn việc phát triển nghệ thuật lãnh đạo theo thuyết Darwin. Giống như thị trường tự do, quá trình này vận hành lung tung, không có các biện pháp bảo hộ bằng quy tắc và luật lệ. Các công ty tốt nhất lại là do những người có năng lực lãnh đạo. Họ cạnh tranh và nỗ lực để vươn lên vị trí đứng đầu và tiếp tục tiếp thêm sinh lực cho công ty. Nhưng những người có năng lực lãnh đạo thực sự thường bắt đầu sự nghiệp từ thực tế. Họ thành công bởi vì có những kỹ năng đúng đắn, chứ không phải bởi vì được đặt vào các tình huống ngẫu nhiên phù hợp với sở trường của họ.

Do đó, thách thức thứ mười và là thách thức cuối cùng là phải thúc đẩy mọi người bằng cách hình thành mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi được chỉ ra trong cuốn sách này. Nếu tất cả các nhà lãnh đạo đảm nhiệm những vị trí mới trong công ty sử dụng chiến lược vươn tới thành công này, thì họ sẽ không chỉ ngăn chặn được thất bại, mà còn nắm được những thành tựu to lớn từ việc đẩy nhanh mọi người. Mọi người càng ổn định nhanh bao nhiêu thì công ty càng có thể bắt đầu có những hướng vận hành đúng nhằm giành được thị phần, cắt giảm chi phí, và tung ra nhiều sản phẩm mới nhanh bấy nhiêu.

Hãy nghĩ về điều này. Liệu kết quả cuối cùng sẽ ra sao nếu anh có thể làm cho mọi người trong công ty – những nhân viên trực tiếp dưới quyền anh và những nhân viên trực tiếp dưới quyền họ, v.v… – đạt tới điểm cân bằng nhanh hơn chỉ 5%?

Tạo ra một ngôn ngữ chung

Giả sử anh muốn áp dụng mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi trong công ty, đâu là cách làm tốt nhất? Điều đầu tiên là phải thiết lập một ngôn ngữ chung về quá trình chuyển đổi. Đây có lẽ là bước quan trọng nhất mà công ty anh có thể nắm lấy để hình thành việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Hãy tưởng tượng rằng bất kỳ người nào đang trong quá trình chuyển đổi sang một vai trò lãnh đạo mới, anh ta/cô ta đều phải dễ dàng tiếp cận và nói chuyện với sếp mới, đồng nghiệp, và nhân viên dưới quyền về những điều sau:

• Hình thức chuyển đổi họ đang trải qua, sử dụng mô hình STARS – khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, hay duy trì thành công – và những cơ hội và thách thức kèm theo.

• Kế hoạch của họ đối với việc học hỏi về kỹ thuật, văn hóa và môi trường chính trị và các yếu tố then chốt trong kế hoạch học hỏi

của họ.

• Quy trình của họ trong việc thảo luận với sếp mới về năm chủ đề: tình huống đang gặp phải, những kỳ vọng, phong cách làm việc, các nguồn lực và sự phát triển cá nhân.

• Những mục tiêu, những ưu tiên của họ đối với việc thay đổi hành vi, và các ý tưởng có thể giúp họ sớm giành được những thắng lợi bước đầu.

• Những kế hoạch ưu tiên của họ nhằm tăng cường "mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn" cho chính họ.

Có được tiếng nói chung sẽ làm cho các cuộc thảo luận về những vấn đề này có hiệu quả hơn. Điều quan trọng hơn, việc này có nghĩa rằng các cuộc trao đổi đó sẽ không gây hiểu lầm. Nó cũng làm cho mọi người cởi mở hơn, có thể chia sẻ thông tin và tự tin nhiều hơn, dễ dàng chấp nhận những chống đối trong quá trình chuyển đổi của những người xung quanh. Điều này giúp công ty loại bỏ được phương pháp "bơi hay chìm".

Bất cứ ai từng thử áp dụng những ý tưởng mới đều có thể nói với anh rằng đây là một cuộc chiến cam go. Bởi vậy hãy bắt đầu bằng cách làm việc với từng bộ phận. Hãy quan tâm đến những người làm việc cho anh, cả những nhân viên mới và những người đã có chút kinh nghiệm.

Khi anh tiếp tục thuê những nhân viên mới, hãy thử nghiệm xem anh có thể đưa họ đến điểm cân bằng nhanh như thế nào. Yêu cầu họ lập kế hoạch tăng tốc trong 90 ngày của riêng họ. Hãy bắt đầu bằng việc chỉ dẫn cho họ khung mẫu năm cuộc nói chuyện trao đổi để xây dựng mối quan hệ với nhà quản lý mới – là anh. Sau đó, yêu cầu họ đánh giá tình huống công việc và thảo luận với anh về chúng, bắt đầu làm quen với việc trao đổi tình hình với nhân viên. Kết hợp điều này với cuộc trao đổi về các kỳ vọng. Bây giờ hãy cùng họ lập ra chương trình học hỏi và kế hoạch học hỏi. Giúp họ xác định và gặp gỡ những người ủng hộ mà họ có thể cần đến. Thúc giục họ dựa trên những điều ưu tiên và kế hoạch của chính họ, cố gắng đạt được những thắng lợi bước đầu. Một khi anh khuyến khích họ tăng tốc, hãy yêu cầu họ sử dụng mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi cùng với những nhân viên riêng của họ.

Song song với điều này, hãy chọn ra một nhân viên trực tiếp dưới quyền có kinh nghiệm mà anh tin là người cởi mở. Thử giúp anh

ta/cô ta đẩy nhanh những nhân viên dưới quyền họ. Hãy đặt người này vào vai trò một thầy giáo, và đây thường là cách tốt nhất để học hỏi điều mới.

Làm việc với nhóm

Nếu anh đang xây dựng nhóm, hãy chú ý sử dụng các biện pháp đẩy nhanh quá trình xây dựng nhóm. Một công dụng của mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi là cung cấp cho nhóm một ngôn ngữ chung để trao đổi về những thách thức mà cả nhóm gặp phải. Điều này đặc biệt có tác động mạnh nếu nhóm của anh biết kết hợp những người có chút kinh nghiệm với những người đang chuyển đổi sang vai trò mới. Bằng việc sử dụng ngôn ngữ chung và cơ cấu làm việc mới, anh sẽ san bằng được khoảng cách giữa người cũ và người mới.

Hãy bắt đầu bằng việc cung cấp cho nhóm cái nhìn tổng thể về mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Sau đó tập trung nhóm thực hiện đánh giá tình hình chung bằng cách sử dụng mô hình STARS. Yêu cầu họ xác định rõ những cơ hội và thách thức chủ chốt. Sau đó chuyển sang các vấn đề về chiến lược, cơ cấu, các hệ thống và kỹ năng. Tiếp theo, hãy tập trung xem nhóm sẽ xác định những mục tiêu ưu tiên và giành được những thắng lợi bước đầu như thế nào. Cuối cùng, hãy tìm hiểu các loại liên minh mà anh và nhóm cần xây dựng để thiết lập sự ủng hộ cần thiết.

Giúp đỡ những người mới đến

Các công ty hùng mạnh thường tuyển dụng những người mới từ bên ngoài, lý tưởng nhất là những nhà lãnh đạo cấp trung, để tìm kiếm những ý tưởng và năng lượng mới. Nhưng ít công ty làm tốt công việc giúp họ thích nghi với môi trường làm việc mới. Kết quả là những người có triển vọng lại dễ vấp phải những sai lầm không cần thiết, thường về khía cạnh về văn hóa và môi trường chính trị của công ty.

Anh có thể tránh được điều này như thế nào? Hãy giúp họ đưa ra kế hoạch đẩy nhanh trong 90 ngày của riêng họ. Bắt đầu bằng việc sử dụng mô hình STARS để xác định công việc phù hợp với những nhân viên mới. Đừng đẩy họ đến thất bại, chẳng hạn như đẩy họ vào tình huống tổ chức lại mà không có sự hỗ trợ và lời khuyên phù hợp. Hãy dạy họ cách nói về việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi mà những người trong công ty đang sử dụng để họ có thể dễ dàng trao đổi, ví dụ như: điều gì được coi là một "thắng lợi" ở công ty anh. Hãy triển khai bài học vỡ lòng về văn hóa của công ty, có lẽ

anh nên có một băng video về những nhà lãnh đạo đã hội nhập thành công vào công ty; hay nói về những việc có thể làm và những việc không nên làm.

Phát triển các nhà lãnh đạo giàu tiềm năng

Một chương trình phát triển nhà quản lý dựa trên mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi có thể là yếu tố trung tâm trong chiến lược đầy tham vọng nhằm phát triển các nhà lãnh đạo giàu tiềm năng. Trong các chương trình đó (thường kéo dài nhiều ngày), nhóm các nhà lãnh đạo giàu tiềm năng đang trong quá trình chuyển đổi sang vai trò mới sẽ được hướng dẫn theo mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi, tìm hiểu các tình huống mô phỏng làm nhà lãnh đạo mới và nghiên cứu các trường hợp, đồng thời thực hiện việc lập kế hoạch 90 ngày đầu tiên cho quá trình chuyển đổi của riêng họ. Trong lúc làm việc với cường độ cao ở các nhóm nhỏ, người ta thường kết hợp xây dựng các mối quan hệ với "mạng lưới lời khuyên-và-tư vấn" cần thiết cho dài hạn.

Củng cố việc lập kế hoạch vươn tới thành công

Các hệ thống lập kế hoạch vươn tới thành công có hiệu quả cần phải (1) đánh giá nghiêm khắc năng lực lãnh đạo và (2) thiết kế kỹ càng các chặng đường phát triển cho những nhà lãnh đạo giàu tiềm năng. Những hệ thống tốt sẽ tăng cường cho khả năng chuyên môn đa chức năng và giúp huấn luyện các nhà quản lý tương lai của công ty. Trong các công ty đa quốc gia, họ giúp các nhà quản lý giàu tiềm năng trải nghiệm những kinh nghiệm quốc tế trong giai đoạn phát triển sự nghiệp ban đầu. Dần dần, họ được tạo điều kiện hay đưa vào những vị trí lãnh đạo quan trọng và được hướng dẫn nghệ thuật lãnh đạo nhằm tăng cường kỹ năng lãnh đạo.

Nhưng hầu hết các công ty hiện tại đều không áp dụng phương pháp đào tạo lãnh đạo này. Các công ty này đều thiếu các hướng dẫn cần thiết và sự phát triển cấp bậc lãnh đạo, bởi họ thiếu khuôn mẫu xác định các phẩm chất cần được phát triển. Do thiếu một khuôn mẫu như vậy, nên việc đánh giá và so sánh những cá nhân giàu tiềm năng nhưng hành động trong các hoàn cảnh khác nhau. Các nhà tổ chức cũng không xác định và quản lý tốt quá trình đào tạo, bao gồm các vị trí cần phải trải nghiệm và thử thách, qua đó phát triển các nhà lãnh đạo kế cận giàu tiềm năng.

Các nhà tổ chức sẽ thành công hơn nếu không chỉ chú trọng vào

con người mà còn chú ý đến các quá trình chuyển đổi – gồm các dạng chuyển đổi khởi đầu, xoay chuyển, tổ chức lại, và duy trì thành công – mà các nhà lãnh đạo cần trải qua. Mô hình STARS là nền tảng để đánh giá năng lực làm việc của nhà lãnh đạo trong những tình huống rất khác nhau. Có lẽ quan trọng hơn cả là mô hình này giúp các nhà tổ chức vẽ đồ thị sự phát triển của các nhà lãnh đạo giàu nhiều tiềm năng thông qua năng lực giải quyết các tình huống của họ.

Để minh họa, hãy nghĩ về những công việc anh đã làm trước đây. Dành chút thời gian để điền vào ma trận phát triển, một công cụ dùng để vẽ đồ thị sự phát triển nghề nghiệp như trong bảng 10-1. Dòng ngang thể hiện các lĩnh vực anh từng trải nghiệm, và cột dọc thể hiện các loại tình huống kinh doanh anh đã trải qua.

Hãy điền vào bảng mọi vị trí quản lý anh từng nắm giữ, cùng với bất kỳ dự án quan trọng hay nhiệm vụ chủ chốt được giao nào. Ví dụ nếu công việc quản lý đầu tiên của anh là bộ phận tiếp thị tại một công ty đang trong giai đoạn xoay chuyển, hãy đặt số 1 được khuyên tròn (báo vị trí quản lý đầu tiên của anh) vào ô tương ứng của ma trận. Nếu vị trí kế tiếp của anh là ở bộ phận bán hàng tại một công ty mới (hoặc quản lý dự án hay sản phẩm mới) – trong giai đoạn khởi đầu – hãy điền số 2 được khuyên tròn vào ô đó. Nếu đồng thời, anh đảm nhiệm việc điều hành các hoạt động trong giai đoạn khởi đầu, hãy điền số 2 trong hình tam giác (thể hiện một dự án) vào ô tương ứng.

Ghi lại tất cả những công việc quản lý của anh, và sau đó nối các điểm để minh họa cho quỹ đạo nghề nghiệp của anh. Có hàng hay cột nào trống không? Chúng nói lên điều gì về khả năng sẵn sàng đảm nhận những cương vị quản lý tổng thể của anh? Về những điểm yếu tiềm năng của anh?

Như đã thảo luận trước, việc chuẩn bị cho nhân viên đối phó với những loại tình huống khác nhau là phần việc thứ tư trong quá trình phát triển khả năng lãnh đạo. Công việc này bổ sung cho các đánh giá về (1) bề rộng của khả năng chuyên môn, (2) phạm vi kinh nghiệm quốc tế, (3) và những bước chuyển chủ yếu giữa các cấp bậc trong công ty.

Bảng 10-1: Đồ thị sự phát triển khả năng lãnh đạo

Đẩy nhanh sự hòa hợp sau khi sáp nhập

Mô hình thúc đẩy quá trình chuyển đổi cũng được sử dụng thành công trong việc thúc đẩy sự hòa hợp sau khi sáp nhập, thời kỳ mà rất nhiều người phải trải qua quá trình chuyển đổi. Tuy nhiên, quá trình này cũng góp phần giúp các nhà quản lý nhanh chóng đảm nhận vị trí mới. Khi các công ty có sự xung đột, thì các nhân viên ở hai bên bắt đầu nói những ngôn ngữ khác nhau. Những xung đột về văn hóa phần lớn liên quan đến ngôn ngữ cũng như về các giá trị văn hóa. Những hiểu lầm làm nảy sinh mâu thuẫn, và mâu thuẫn lại tác động xấu đến quá trình hòa hợp. Vì vậy, mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi là một cách thức để cả hai công ty có thể học hỏi lẫn nhau.

Sử dụng các công cụ hỗ trợ

Cuối cùng, anh có thể sử dụng công cụ hỗ trợ trực tuyến nhằm giúp anh thực hiện công việc (của NXB Trường Quản trị Kinh doanh Harvard, www.harvardbusinessonline.com), như là nơi hướng dẫn phương pháp đẩy nhanh quá trình chuyển đổi trong công ty anh. Anh có thể tạo ra công cụ phù hợp trên trang web cho mọi người trong công ty, bất kể họ thuộc chi nhánh hay bộ phận nào. Các công cụ này sẽ cung cấp những đánh giá và phương tiện hỗ trợ phong phú để các nhà lãnh đạo mới dùng để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của họ. Công cụ được thiết kế không phải là một cách giải quyết mà như một nguồn hỗ trợ linh hoạt cho hoạt động của công ty mà các nhà lãnh đạo mới có thể sử dụng khi cần. Do đó, anh có thể áp dụng các biện pháp hỗn hợp để triển khai mô hình này trong công ty. Thông thường, các công ty sử dụng các cuộc gặp mặt trực tiếp ngắn lúc đầu (tối đa là nửa ngày) hoặc hướng dẫn thảo luận trên trang web về mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi và các công cụ hỗ trợ trực tuyến.

DANH MỤC CÂU HỎI KIỂM TRA TĂNG TỐC

1. Anh muốn đẩy nhanh quá trình chuyển đổi của những nhân viên nào nhất? Anh có thể bắt đầu bằng cách nào?

2. Quá trình chuyển đổi có hệ thống của nhà lãnh đạo mới có giúp anh và nhóm làm việc mới của anh làm việc hiệu quả hơn không?

3. Anh có thể làm gì để hỗ trợ tốt hơn cho quá trình chuyển đổi của những người mới gia nhập công ty/tổ chức của anh?

4. Việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi có nên là một phần trong chương trình phát triển đội ngũ lãnh đạo kế cận trong công ty không? Những loại tình huống công việc khác nhau giữ vai trò gì

trong việc lập kế hoạch để đạt thành công?

5. Mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi có thể hỗ trợ quá trình hội nhập của việc sáp nhập hoặc mua lại công ty không?

6. Anh có thể thúc đẩy "mô hình đẩy nhanh quá trình chuyển đổi" thông qua việc sử dụng công cụ hỗ trợ trực tuyến không?

Phần cuối.

THAY ĐỔI NGUYÊN TẮC SÀNG LỌC LÃNH ĐẠO CŨ "BƠI HAY CHÌM"

Mục đích của cuốn sách này là giúp anh – và công ty của anh – loại bỏ phương pháp "bơi hay chìm" khi đương đầu với các quá trình chuyển đổi. Nếu anh áp dụng các chiến lược đã trình bày ở mười chương trước, thì anh có thể sẽ tăng đáng kể khả năng đảm nhiệm những vai trò mới và nhanh chóng đạt tới điểm cân bằng cho mình và cho người khác. Cũng như vậy, những người làm việc dưới quyền anh cũng được hưởng lợi nếu anh giúp họ tiếp cận với việc đẩy nhanh quá trình chuyển đổi. Và khi họ càng bắt nhịp nhanh với công việc thì họ càng có thể giúp anh đạt được mục tiêu nhanh hơn.

Mục đích của tôi trong việc nêu bật mười thách thức chuyển đổi quan trọng và trong việc trình bày các kỹ năng vượt qua chúng, là nhằm giúp anh phát triển ý thức về các tình huống và làm phong phú thêm nguồn công cụ cho anh. Hãy dành nhiều thời gian tập trung chú ý vào những cái cây, sau đó, hãy quay trở lại và nhìn tổng thể cánh rừng.

Ở đầu cuốn sách, tôi đã trình bày năm giả định trọng yếu liên quan đến quá trình chuyển đổi và đưa ra cách thức giải quyết chúng hiệu quả. Chúng ta hãy cùng nhau tổng kết lại cách giải quyết và lý giải cho những giả định này:

1. Nguồn gốc những thất bại trong quá trình chuyển đổi luôn nằm ở mối tương tác có hại giữa hoàn cảnh với đầy những cạm bẫy và cơ hội của nó, với cá nhân, với những điểm mạnh và điểm yếu của họ. Thành công hay thất bại phần nhiều phụ thuộc vào

khả năng đánh giá tình hình của anh. Hãy xác định những thách thức và cơ hội đặc trưng trong tình huống anh gặp phải, và lập các kế hoạch khả thi. Nếu anh không hiểu những đòi hỏi của hoàn cảnh, anh sẽ không đạt được bất kỳ thành công nào, hoặc thậm chí sẽ thất bại hoàn toàn. Cũng giống như việc hiểu rõ những điểm mạnh và điểm yếu của mình, việc đánh giá tình huống thận trọng sẽ giúp anh tìm ra những điểm yếu, để có thể triển khai những hành động ngăn ngừa những hậu quả có thể xảy ra.

2. Luôn tồn tại những phương pháp có hệ thống mà các nhà lãnh đạo có thể sử dụng để vừa làm giảm khả năng thất bại, vừa đạt tới điểm cân bằng nhanh hơn. Điểm khác biệt giữa quá trình chuyển đổi vào vị trí quản lý cấp dưới và trở thành Tổng giám đốc thuộc về vấn đề về cấp độ hơn là về loại hình công việc. Tất nhiên các nhà quản lý cấp cao phải xử lý các vấn đề (như là sắp xếp tổ chức, xây dựng nhóm lãnh đạo, và quản lý những nguồn hỗ trợ bên ngoài) vượt ngoài tầm hoạt động của các nhà quản lý cấp dưới. Nhưng hầu hết các động lực thúc đẩy cơ bản – thăng tiến bản thân, hoà hợp chiến lược với hoàn cảnh, đẩy nhanh việc học hỏi, sớm giành những thắng lợi bước đầu, tạo ra các mối liên minh – có thể áp dụng cho tất cả các cấp bậc, cũng như các công cụ cơ bản và những hướng dẫn lập kế hoạch. Động lực thúc đẩy quan trọng, trong tất cả các quá trình chuyển đổi, là phải tìm ra cách thức mang lại hiệu quả sớm hơn và như vậy sẽ đạt tới điểm cân bằng nhanh hơn. Vì thế, giá trị của việc xây dựng kế hoạch 90 ngày là cực kỳ to lớn, bất kể anh ở cấp bậc nào.

3. Mục tiêu cao nhất trong giai đoạn chuyển đổi là phải tạo ra động lực chuyển đổi bằng cách hình thành những chu trình đúng đắn nhằm gây dựng uy tín, đồng thời tránh bị mắc kẹt trong những vòng luẩn quẩn tổn hại đến uy tín. Khả năng lãnh đạo xét cho cùng chính là biết cách tự thúc đẩy mình. Các nhà lãnh đạo hiệu quả thúc đẩy bản thân họ – những ý tưởng, năng lượng, mối quan hệ, và gây ảnh hưởng – để tạo ra những đường hướng trong công ty. Nhà lãnh đạo chỉ là một người, và một người thì làm được rất ít việc. Khả năng thúc đẩy bản thân nằm ở việc nhận thức uy tín cá nhân và về tính hiệu quả được thể hiện ra ngoài. Đây chính là cách thức mà những thành công nhỏ sẽ tích lũy "nguồn vốn" lãnh đạo để rồi "nguồn vốn" đó có thể được đầu tư nhằm mang lại những kết quả lớn hơn. Mục đích sâu xa của các chiến lược được giới thiệu trong cuốn sách này – cho dù là để đạt được những thắng lợi bước đầu, tạo ra mối liên minh, hay xây dựng nhóm – chính là nhằm giúp những nhà lãnh đạo mới xây dựng được động lực chuyển đổi thành công, từ đó nâng cao năng lực, địa vị và uy tín bản thân.

4. Quá trình chuyển đổi có vai trò cực kỳ quan trọng đối với sự phát triển vai trò lãnh đạo, do đó quá trình này cần phải được quan tâm quản lý tương xứng. Tôi hy vọng cuốn sách này thuyết phục được anh rằng sự phát triển khả năng lãnh đạo theo thuyết Darwin (tức là phát triển một cách tự nhiên) chỉ là sự lãng phí thời gian, năng lượng, và tài năng. Tất nhiên anh nên áp dụng quá trình chuyển đổi cho những vị trí mới này để thử thách các nhà lãnh đạo tiềm năng của mình. Nhưng đừng để cho họ phải "hoặc là bơi, hoặc là chìm". Hãy dạy họ các kỹ năng đẩy nhanh việc chuyển đổi mà họ cần. Bằng cách này, anh cũng sẽ có thể thấy rõ hơn năng lực của những người thực sự kiệt xuất.

5. Việc áp dụng một khuôn mẫu chuẩn để hỗ trợ tăng tốc quá trình chuyển đổi có thể mang lại lợi ích vô cùng to lớn cho công ty**.** Hãy dành thời gian để xác định có bao nhiêu người chuyển đổi vào các vị trí quản lý mới ở công ty anh trong một năm. Sau đó dự tính xem mỗi nhà quản lý đang chuyển đổi tác động đến bao nhiêu người khác nữa. Anh sẽ sử dụng cách xác định chi phí hàng năm cho việc chuyển đổi trong công ty thế nào? Sẽ đáng giá như thế nào khi anh giảm chỉ 5% chi phí đó? Việc giữ mọi người tại vị lâu hơn, nghe có vẻ hấp dẫn, nhưng không phải là câu trả lời tốt cho vấn đề này. Những người giỏi trở nên buồn chán sau một vài năm và khao khát những thách thức mới. Cách tiếp cận tốt nhất là phải giúp mọi người trong công ty đẩy nhanh mọi quá trình chuyển đổi.

Nếu anh là một nhà lãnh đạo có kinh nghiệm, thì hầu như chắc chắn anh đã từng sử dụng một số phương pháp anh gặp trong cuốn sách này. Chắc hẳn anh sẽ tự nhủ: "Aha, đó là những điều tôi đã làm!" Nhưng một số quan điểm của anh về "những điều dẫn đến thành công" trong công việc mới cũng nên được xem xét và trau dồi lại. Nguy hiểm lớn nhất anh phải đối mặt là tin vào nguyên tắc "một khuôn mẫu phù hợp cho tất cả" để có thể đạt được thành công.

Nếu anh vẫn ở giai đoạn đầu trong quá trình làm nhà quản lý, thì anh phải rút ra nhiều bài học. Anh hoàn toàn có thể đi đúng hướng ngay từ lúc bắt đầu. Và anh cũng cần tiếp tục mài giũa các kỹ năng của mình qua nhiều lần chuyển đổi mà sau này anh sẽ phải trải nghiệm trong sự nghiệp.